



FSEG Université de Yaoundé, CRADAT et Sup de Co

Yaoundé, CAMEROUN 12, 13 & 14 Décembre 2019

# 37<sup>e</sup> Université d'Eté de l'audit social

## AUDIT SOCIAL ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

*Editeurs scientifiques :*

Claude BEKOLO  
Gilles Célestin ETOUNDI  
Jacques IGALENS  
Jean-Marie PERETTI  
Jean-Paul TCHANKAM

# SOMMAIRE

---

|                                                                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SOMMAIRE</b>                                                                                                                                                                           | <b>2</b>  |
| <b>LES AUTEURS</b>                                                                                                                                                                        | <b>6</b>  |
| <b>AVANT PROPOS IAS</b>                                                                                                                                                                   | <b>7</b>  |
| <b>AUDIT SOCIAL ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS</b>                                                                                                                                   | <b>8</b>  |
| <b>ACTES DE LA 37ème UNIVERSITE DE L'AUDIT SOCIAL ET DE RSE</b>                                                                                                                           | <b>8</b>  |
| <b>ANALYSE DE LA SENSIBILITE DES DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR A L'ENTREPRENEURIAT AGRICOLE</b>                                                                                    | <b>9</b>  |
| Didier AMBIANA AMBIANA                                                                                                                                                                    |           |
| Albert Joël MBARGA                                                                                                                                                                        |           |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                                                       | <b>9</b>  |
| 1. Cadre conceptuel et théorique : entrepreneuriat et modèles d'intention                                                                                                                 | 10        |
| 2. Méthodologie                                                                                                                                                                           | 12        |
| 3. Résultats                                                                                                                                                                              | 13        |
| 4. Discussion                                                                                                                                                                             | 14        |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                                                      | <b>15</b> |
| <b>Annexes</b>                                                                                                                                                                            | <b>16</b> |
| <b>PROFIL DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT ET PRATIQUES DE RSE : LE CAS DES TPE CAMEROUNAISES</b>                                                                                                | <b>19</b> |
| Guy Christian ATANGANA                                                                                                                                                                    |           |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                                                       | <b>19</b> |
| 1. Les pratiques environnementales dans les TPE : la gestion des déchets                                                                                                                  | 20        |
| 2. Les pratiques environnementales sous le prisme du profil du propriétaire-dirigeant de TPE                                                                                              | 21        |
| 3. Méthodologie                                                                                                                                                                           | 21        |
| 4. Présentation des résultats                                                                                                                                                             | 22        |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                                         | <b>28</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                                                      | <b>28</b> |
| <b>AUDIT SOCIAL ET EMPOWERMENT DES COLLABORATEURS</b>                                                                                                                                     | <b>30</b> |
| Joseph ATANGANA                                                                                                                                                                           |           |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                                                       | <b>30</b> |
| 1. Le lien théorique entre audit social et empowerment des collaborateurs                                                                                                                 | 31        |
| 2. Approche méthodologique et vision spécifique des PME Camerounaises                                                                                                                     | 34        |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                                         | <b>39</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                                                      | <b>39</b> |
| <b>AUDIT SOCIAL ET NOUVEAUX CRITERES DE PERFORMANCE</b>                                                                                                                                   | <b>41</b> |
| Sarah Anna BALEPA                                                                                                                                                                         |           |
| Christine Arthur EYINGA NDOUMBE                                                                                                                                                           |           |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                                                       | <b>41</b> |
| 1. Le lien théorique entre l'audit social et les nouveaux critères de performance                                                                                                         | 42        |
| 2. Les relations et interrelations entre attractivité organisationnelle et audit social                                                                                                   | 46        |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                                         | <b>47</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                                                      | <b>47</b> |
| <b>CHOIX DE CARRIÈRE EN CONTEXTE D'ADAPTATION: CAS DES IMMIGRÉS SUBSAHARIENS AU MAROC</b>                                                                                                 | <b>49</b> |
| Rachid BOUTANNOURA                                                                                                                                                                        |           |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                                                       | <b>49</b> |
| 1. La carrière en contexte d'adaptation                                                                                                                                                   | 50        |
| 2. Résultats                                                                                                                                                                              | 52        |
| 3. Discussion                                                                                                                                                                             | 54        |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                                         | <b>54</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                                                      | <b>55</b> |
| <b>LES ENGAGEMENTS EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE, SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE EN AFRIQUE A TRAVERS LEURS DECLARATIONS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE DES ENTREPRISES (DPEF)</b> | <b>57</b> |
| Michelle DUPORT                                                                                                                                                                           |           |
| Jean-Marie PERETTI                                                                                                                                                                        |           |

|                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Le cadre réglementaire                                                                                                                                    | 58  |
| 2. Les engagements en matière de responsabilité sociale                                                                                                      | 59  |
| 3. Les engagements en matière de responsabilité sociétale                                                                                                    | 60  |
| 4. Les achats responsables : lien entre responsabilité sociétale et environnementale en Afrique                                                              | 63  |
| 5. Les engagements en matière de responsabilité environnementale                                                                                             | 65  |
| 6. Les engagements de multinationales moins implantées en Afrique                                                                                            | 67  |
| 7. Le devoir de vigilance                                                                                                                                    | 67  |
| Conclusion                                                                                                                                                   | 67  |
| <b>LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) SUR LE LIEU DE TRAVAIL AU MAROC : UNE REVUE DE LITTÉRATURE</b>                                                            | 69  |
| Hamid ESSERDI                                                                                                                                                |     |
| Pierre CHAUDAT                                                                                                                                               |     |
| Laurent MÉRIADE                                                                                                                                              |     |
| 1. Introduction                                                                                                                                              | 69  |
| 2. Méthodologie                                                                                                                                              | 71  |
| 3. Résultats                                                                                                                                                 | 71  |
| Discussion et conclusion                                                                                                                                     | 76  |
| Bibliographie                                                                                                                                                | 78  |
| <b>LA PERCEPTION DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET L'IMPLICATION DES EMPLOYES DES ENTREPRISES SOCIALEMENT RESPONSABLES.</b>                                 | 106 |
| Jeannette ETCHEU                                                                                                                                             |     |
| Patrice NYENGUE EDIMO                                                                                                                                        |     |
| Introduction                                                                                                                                                 | 106 |
| 1. Contexte de l'étude sur la qualité de vie au travail en lien avec l'implication organisationnelle                                                         | 107 |
| 2. Cadre méthodologique de recherche sur l'étude de la QVT                                                                                                   | 110 |
| 3. Discussions                                                                                                                                               | 116 |
| Bibliographie                                                                                                                                                | 117 |
| Annexes                                                                                                                                                      | 119 |
| <b>LE PARADOXE DE LA DISPARITION DES PME AFRICAINES DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE</b>                                                                     | 120 |
| Driss FERAR                                                                                                                                                  |     |
| Introduction                                                                                                                                                 | 120 |
| 1. La disparition des entreprises Africaines pme et familiales                                                                                               | 121 |
| 2. Le paradoxe de disparition dans la littérature                                                                                                            | 126 |
| En conclusion                                                                                                                                                | 129 |
| Bibliographie                                                                                                                                                | 129 |
| <b>ENJEUX STRATÉGIQUES RSE : LA QVT ET LA PERFORMANCE GLOBALE ; ANALYSE MONOGRAPHIQUE DU DÉFI STRATÉGIQUE DE LA QVT (CONTENU ET ORGANISATION DU TRAVAIL)</b> | 131 |
| Yahn MANGEMATIN                                                                                                                                              |     |
| Zoulika MANGEMATIN                                                                                                                                           |     |
| Introduction                                                                                                                                                 | 132 |
| 1 La QVT et pratique systémique                                                                                                                              | 134 |
| 2. QVT et ROI                                                                                                                                                | 135 |
| 3. Le cas applicatif :                                                                                                                                       | 136 |
| Conclusion : QVT / RSE vers une gouvernance globale.                                                                                                         | 141 |
| Bibliographie                                                                                                                                                | 141 |
| <b>PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME: INFLUENCE DU PROFIL DU DIRIGEANT</b>                                                           | 143 |
| Albert Joël MBARGA                                                                                                                                           |     |
| Didier AMBIANA AMBIANA                                                                                                                                       |     |
| Introduction                                                                                                                                                 | 143 |
| 1. Cadre théorique et conceptuel de la recherche                                                                                                             | 144 |
| 2. Profil du dirigeant et pratiques de GRH dans les PME: état des connaissances                                                                              | 144 |
| 3. Cheminement méthodologique de la recherche                                                                                                                | 150 |
| 4. Résultats, discussion et conclusion                                                                                                                       | 151 |
| Bibliographie                                                                                                                                                | 159 |

|                                                                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ESSAI D'ANALYSE DE LA TRANSFERABILITE DES PRATIQUES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DANS LE SYSTEME DE SANTE DU BURUNDI - CAS DES PRATIQUES D'AUDIT SOCIAL</b> | <b>163</b> |
| Richard NDAYISHIMIYE<br>Laïla BENRAISS-NOAILLES<br>Dominique NIYONDIKO                                                                                           |            |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                              | <b>163</b> |
| 1. Origines et diffusion des PEP en santé                                                                                                                        | 165        |
| 2. Problématique du cadre de transfert des PEP dans le FBP                                                                                                       | 166        |
| 3. Méthodologie de recherche                                                                                                                                     | 168        |
| 4. Résultats et discussion                                                                                                                                       | 170        |
| 4.5. De la contre-vérification à l'audit social : possibilité d'un changement d'appellation qu'un possible transfert de pratiques                                | 173        |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                | <b>174</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                             | <b>174</b> |
| <b>TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS ET BIEN-ETRE SOCIAL : UN ETAT DES CONTROVERSES</b>                                                                           | <b>180</b> |
| Anicet PALOUMA NDIEBE<br>Cyril Patrick EYENGA MEKE<br>Ange Rodrigue MBOZO'O<br>Jean François NGOK EVINA                                                          |            |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                              | <b>180</b> |
| 1 Transformation organisationnelle et bien-être au travail : une revue de la littérature                                                                         | 181        |
| 2. Transformation des organisations et bien-être social : une étude empirique                                                                                    | 182        |
| <b>Discussion des résultats et conclusion</b>                                                                                                                    | <b>185</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                             | <b>186</b> |
| <b>PERFORMANCE ETHIQUE : QUELS IMPACTS SUR LA VALORISATION ET L'ACTIONNARIAT DES FIRMES ?</b>                                                                    | <b>188</b> |
| Jean-Michel SAHUT<br>Mehdi MILI<br>Sami GHARBI                                                                                                                   |            |
| <b>1. Introduction</b>                                                                                                                                           | <b>188</b> |
| <b>2. Literature review</b>                                                                                                                                      | <b>189</b> |
| <b>3. Methodology and data</b>                                                                                                                                   | <b>191</b> |
| <b>4. Results and discussion</b>                                                                                                                                 | <b>193</b> |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                | <b>195</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                             | <b>196</b> |
| <b>LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DANS LE CADRE D'UNE POLITIQUE RSE DANS LE SECTEUR DE L'EXPLOITATION FORESTIERE AU CAMEROUN : LE CAS DES PME</b>              | <b>199</b> |
| Robert SANGUÉ-FOTSO                                                                                                                                              |            |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                              | <b>199</b> |
| 1. Revue de littérature - Les particularités de la PME forestière : la poursuite de l'équilibre économique et non économique                                     | 200        |
| 2. De la RSE au rôle des parties prenantes                                                                                                                       | 201        |
| 3. La RSE des PME forestières à l'égard des parties prenantes : la question de la propriété comme une approche intégrative de la RSE                             | 202        |
| 4. Orientation méthodologique spécifique                                                                                                                         | 204        |
| 5. Collecte et traitement des données                                                                                                                            | 204        |
| 6.- Résultats et Discussions                                                                                                                                     | 206        |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                | <b>209</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                                                             | <b>210</b> |
| <b>LA DECISION DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE DE DISSENSION SUR LES PROBLEMES FONDAMENTAUX</b>                                                        | <b>214</b> |
| André TIOUMAGNENG<br>Jean Roger MFELAM                                                                                                                           |            |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                                              | <b>214</b> |
| 1-Le cadre conceptuel d'analyse du changement organisationnel                                                                                                    | 216        |
| 2. La conduite de la recherche empirique                                                                                                                         | 217        |
| 3. Les dissensions sur les problèmes de gestion bancaire : quand les managers intermédiaires contredisent les clients et salariés                                | 220        |

|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Bibliographie</b>                                                                            | <b>228</b> |
| <b>AUDIT SOCIAL : EST-CE UN OUTIL PERTINENT POUR LA GOUVERNANCE DES COLLECTIVITES AU MALI ?</b> | <b>230</b> |
| Amadou TRAORE                                                                                   |            |
| <b>Introduction</b>                                                                             | <b>230</b> |
| 1. <b>Problématique</b>                                                                         | <b>231</b> |
| 2. <b>L'état de l'art</b>                                                                       | <b>231</b> |
| 3. <b>Méthodologie de recherche</b>                                                             | <b>233</b> |
| 4. <b>Résultats</b>                                                                             | <b>233</b> |
| <b>Conclusion</b>                                                                               | <b>235</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                                                            | <b>236</b> |
| <b>COMITE SCIENTIFIQUE</b>                                                                      | <b>237</b> |
| <b>COMITE D'ORGANISATION</b>                                                                    | <b>239</b> |

# LES AUTEURS

---

|                                        |               |
|----------------------------------------|---------------|
| <b>Didier AMBIANA AMBIANA</b>          | <b>8, 143</b> |
| <b>Guy Christian ATANGANA</b>          | <b>18</b>     |
| <b>Joseph ATANGANA</b>                 | <b>29</b>     |
| <b>Sarah Anna BALEPA</b>               | <b>40</b>     |
| <b>Laïla BENRAISS-NOAILLES</b>         | <b>159</b>    |
| <b>Rachid BOUTANNOURA</b>              | <b>48</b>     |
| <b>Pierre CHAUDAT</b>                  | <b>69</b>     |
| <b>Michelle DUPORT</b>                 | <b>57</b>     |
| <b>Hamid ESSERDI</b>                   | <b>69</b>     |
| <b>Jeannette ETCHEU</b>                | <b>106</b>    |
| <b>Cyril Patrick EYENGA MEKE</b>       | <b>180</b>    |
| <b>Christine Arthur EYINGA NDOUMBE</b> | <b>40</b>     |
| <b>Driss FERAR</b>                     | <b>120</b>    |
| <b>Sami GHARBI</b>                     | <b>188</b>    |
| <b>Yahn MANGEMATIN</b>                 | <b>131</b>    |
| <b>Zoulika MANGEMATIN</b>              | <b>131</b>    |
| <b>Albert Joël MBARGA</b>              | <b>8, 143</b> |
| <b>Ange Rodrigue MBOZO'O</b>           | <b>180</b>    |
| <b>Laurent MÉRIADE</b>                 | <b>69</b>     |
| <b>Jean Roger MFELAM</b>               | <b>214</b>    |
| <b>Mehdi MILI</b>                      | <b>188</b>    |
| <b>Richard NDAYISHIMIYE</b>            | <b>159</b>    |
| <b>Jean François NGOK EVINA</b>        | <b>180</b>    |
| <b>Dominique NIYONDIKO</b>             | <b>159</b>    |
| <b>Patrice NYENGUE EDIMO</b>           | <b>106</b>    |
| <b>Anicet PALOUMA NDIEBE</b>           | <b>180</b>    |
| <b>Jean-Marie</b>                      | <b>57</b>     |
| <b>Jean-Michel SAHUT</b>               | <b>188</b>    |
| <b>Robert SANGUÉ-FOTSO</b>             | <b>199</b>    |
| <b>André TIOUMAGNENG</b>               | <b>214</b>    |
| <b>Amadou TRAORE</b>                   | <b>230</b>    |

# AVANT PROPOS IAS

---

La 37<sup>ème</sup> Université de l'IAS se tient à Yaoundé (Cameroun) et le contenu des actes rend bien compte de cette localisation car il prend remarquablement en compte le contexte africain. Le rythme de transformation des organisations s'accélère en Afrique. Qu'il s'agisse des environnements, des technologies, des business models, des modes de gouvernance ou des comportements, les organisations et, en tout premier lieu, les entreprises doivent repenser leurs modes de fonctionnement. Cela peut se traduire par des projets de développement (nouveaux métiers, nouveaux marchés, nouvelles contraintes et opportunités liées au digital), de rationalisation (faire plus avec moins, optimisation opérationnelle et quête d'efficience), d'engagement accru des collaborateurs (empowerment des salariés, gestion des slashers). Ces projets bousculent les équilibres traditionnels de l'entreprise et posent des problèmes nouveaux. Il ne s'agit plus de gérer de simples évolutions ni même de conduire des changements selon les « recettes » du passé mais il convient désormais de piloter des transformations. Les communications retenues rendent compte de ces exigences. La disparition des PME africaines est explorée mais il s'agit (heureusement) d'une exploration dans la littérature scientifique car sur le terrain les PME sont bien présentes (D. Ferrar) et elles sont influencées par le profil du dirigeant (J. Mbarga et A. Ambiana). Le choix de carrière en contexte d'adaptation est abordé par R. Boutannoura ainsi que les risques psycho-sociaux (H. Esserdi et al.). Mais à l'heure de la RSE l'entreprise s'étend et prend en compte ses parties prenantes. Les salariés d'abord à travers la QVT (J. Etcheu et P. Nyengue Edimo) et R. Sangue-Fotso étudie également le cas de l'exploitation forestière au Cameroun; D. Ambiana et AJ Mbarga évoquent l'enseignement supérieur agricole toujours au Cameroun, GC Atangana analyse les TPE locales tandis que A. Traore pose le problème de la pertinence de l'audit social au Mali. Le cas du Burundi est également traité par R. Ndayishimiye et al. concernant la transférabilité des pratiques d'évaluation de la performance. Enfin sont abordées des problématiques essentielles dans le cadre de la transformation,; la décision de changement (A. Tioumagneng et JR Mfelam), l'éthique (JM Sahut, M Mili et S Gharbi), le bien-être (A. Palouma Ndiebe et al.), et bien-sûr l'audit social avec les communications de J. Atangana et celle de SA Balepa et CA Eyinga Ndoumbe.

Au total 17 communications et un volume de plus de 200 pages resteront la marque de cette 37<sup>ème</sup> Université de l'IAS

**Claude BEKOLO**

Doyen

Université de Yaoundé II

**Gilles Célestin ETOUNDI**

Professeur

Université de Yaoundé 2

**Jean-Paul TCHANKAM**

Professeur

Kedge Business School

**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

# AUDIT SOCIAL ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

---

## ACTES DE LA 37ème UNIVERSITE DE L'AUDIT SOCIAL ET DE RSE

---

# ANALYSE DE LA SENSIBILITE DES DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR A L'ENTREPRENEURIAT AGRICOLE

---

## **Didier AMBIANA AMBIANA**

Doctorant en Sciences de Gestion,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Yaoundé 2-Cameroun  
[ambianadidier@gmail.com](mailto:ambianadidier@gmail.com)

## **Albert Joël MBARGA**

Doctorant en Sciences de Gestion,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Yaoundé 2-Cameroun  
[albert.mbarga@yahoo.fr](mailto:albert.mbarga@yahoo.fr)

## **Résumé**

On avance très souvent que l'image du paysan pauvre, délabrement vêtu et victime en permanence des intempéries dans les champs de plantation, est décourageante pour de nombreux jeunes. Au-delà de cette perception négative du métier d'agriculteur, nous pouvons également relever des handicaps tels que les difficultés d'accès aux crédits et d'obtention des terres. La mécanisation et le développement des techniques modernes inhérentes au concept d'agriculture de seconde génération interpellent et intéressent désormais de plus en plus d'individus, et donnent un souffle nouveau aux praticiens actuels de l'agriculture. Mais ces dispositifs d'aide et d'accompagnement voulus par les pouvoirs publics emportent timidement la curiosité juvénile.

Ce constat nous laisse penser que le problème du faible intérêt des jeunes pour le métier d'entrepreneur agricole ne se trouve pas que dans l'insuffisance des instruments d'aide vulgarisés par l'Etat. Nous nous proposons dans cette étude d'explorer des voies de compréhension supplémentaires de la sensibilité des jeunes à la pratique d'une activité agricole. Cette approche nous amène à mobiliser un cadre théorique qui repose sur les modèles d'intention orientée vers la pratique de l'agriculture.

**Mots-clés :** Entrepreneur agricole – Sensibilité entrepreneuriale – Intention entrepreneuriale – Agriculture

## **Introduction**

« La terre ne trahit jamais. N'ayez pas peur de franchir le pas, soyez les entrepreneurs agricoles dont le Cameroun a besoin. C'est un métier noble et rémunérateur de ce qu'il est convenu d'appeler l'économie réelle. J'en appelle donc à la responsabilité des aînés : il est bon d'encourager les jeunes au travail de la terre, il n'est pas judicieux de les en détourner ».

Cet extrait du discours du Président de la République Camerounaise à l'occasion de la 50<sup>ème</sup> édition de la fête nationale de la jeunesse<sup>1</sup> met en exergue l'importance du rajeunissement des entrepreneurs dans le développement de l'agriculture pour booster la croissance économique d'un pays.

L'on a toujours assimilé la jeunesse d'une nation à un immense potentiel dormant, en termes de relai de croissance et de développement économique. Cela est particulièrement vrai lorsqu'on considère la réalité de nombreux pays d'Afrique où la population jeune augmente de plus en plus. Paradoxalement, cette jeunesse est réputée pour son oisiveté et sa tolérance excessive du moindre effort. Les théoriciens (Seck, 2007 ; Inter-réseaux Développement rural, 2015) s'accordent avec des institutions internationales (BAD, 2016) et les autorités nationales pour dire que l'essor de l'Afrique passe assurément par le développement

---

<sup>1</sup>50<sup>ème</sup> édition de la fête de la jeunesse, message du chef de l'Etat à la jeunesse camerounaise, Yaoundé, le 10 février 2016. Propos qui encouragent les jeunes à s'investir dans l'entrepreneuriat agricole.

du secteur agricole, avec une implication massive des jeunes, scolarisés ou non. Selon la BAD (2017), c'est 10 à 12 millions de jeunes qui accèdent chaque année au marché du travail en Afrique.

Le secteur agricole peut générer des opportunités immenses en matière d'emplois et ainsi employer une partie importante de ces jeunes. La jeunesse africaine est cependant très peu portée sur ce métier. On peut observer que les activités agropastorales sont quasiment l'apanage des personnes âgées, dont l'intérêt pour le travail de la terre est souvent vu comme le résultat d'un choix de carrière « par défaut » ou la préservation d'un héritage légué de génération en génération. On avance très souvent que l'image du paysan pauvre, délabrement vêtu et victime en permanence des intempéries dans les champs de plantation, est décourageante pour de nombreux jeunes. Au-delà de cette perception négative du métier d'agriculteur, nous pouvons également relever des handicaps tels que les difficultés d'accès aux crédits et d'obtention des terres (Inter-réseaux Développement rural, 2016).

La mécanisation et le développement des techniques modernes inhérentes au concept d'agriculture de seconde génération interpellent et intéressent désormais de plus en plus d'individus, et donnent un souffle nouveau aux praticiens actuels de l'agriculture. Mais ces dispositifs d'aide et d'accompagnement voulus par les pouvoirs publics emportent timidement la curiosité juvénile. Ce constat nous laisse penser que le problème du faible intérêt des jeunes pour le métier d'entrepreneur agricole ne se trouve pas que dans l'insuffisance des instruments d'aide vulgarisés par l'Etat. Autrement dit, outre les moyens d'accompagnement matériel, qu'est-ce qui pourrait inciter les jeunes à se lancer ou pas dans le travail de la terre ?

Dans le champ de l'entrepreneuriat, les chercheurs s'accordent à reconnaître que l'environnement, à travers ses composantes, exerce une influence non négligeable sur l'activité entrepreneuriale et le développement de l'esprit d'entreprise. Normand (1999) note à cet effet que ces composantes, en constante évolution, sont des contraintes dont l'entrepreneur doit tenir compte dans sa démarche de création d'entreprise comme dans sa gestion. Il s'agit notamment de l'environnement politique, économique, technologique et socioculturel. Dans l'analyse de l'effet de ces différentes composantes sur l'entrepreneuriat, une place importante est accordée aux effets de l'environnement socioculturel. L'environnement socioculturel est composé des facteurs qui s'imposent à l'entrepreneur et qui se rapportent aux institutions et aux forces qui sont susceptibles d'influencer les croyances, les attitudes, les comportements et les valeurs des individus dans la société (Atangana Ondoa et al., 2013). Dans cette optique, Fortin (2004) fait allusion à la complicité qui doit s'établir entre la famille, l'école, la cité et les entreprises pour développer un terrain fertile, un milieu incubateur d'esprit d'entreprise, à terme, une véritable culture entrepreneuriale.

Toutefois, malgré le fort potentiel du secteur agricole pour fournir de nouvelles opportunités de revenus pour les jeunes en milieu rural, tout ce qui concerne les enjeux spécifiques des jeunes, leur implication dans ce secteur, et les pistes envisageables pour surmonter ces obstacles, sont encore bien peu documentés. L'analyse des mobiles de succès de l'activité entrepreneuriale ne saurait se passer du secteur agricole au Cameroun. Certes la contribution de l'activité agricole au PIB est significative et demeure une source importante d'emplois surtout en milieu rural mais la sécurité alimentaire reste précaire au Cameroun.

L'objectif principal de cet article est d'analyser la sensibilité des diplômés de l'enseignement supérieur à l'entrepreneuriat agricole au Cameroun. Nous nous proposons ainsi d'explorer des voies de compréhension supplémentaires de la sensibilité des jeunes à la pratique d'une activité agropastorale. Cette approche nous amène à mobiliser dans un premier temps, le cadre théorique qui repose sur les modèles d'intention entrepreneuriale(I). Dans un deuxième temps, notre communication précise la méthodologie utilisée pour vérifier les mobiles intentionnels prévalant au choix ou non de se lancer à l'entrepreneuriat agricole (II). Enfin, dans un troisième temps, présenter et discuter les résultats obtenus ainsi que leurs implications dans un contexte marqué par une forte aversion pour la pratique de l'agriculture(III).

## **1. Cadre conceptuel et théorique : entrepreneuriat et modèles d'intention**

Le cadre conceptuel et théorique de cette recherche se déroule en deux temps. D'une part nous définissons les différents concepts nécessaires à la bonne compréhension de notre travail et d'autre part, nous développons les principaux modèles théoriques mobilisables pour comprendre la sensibilité à l'entrepreneuriat agricole.

Les tentatives de modélisation des comportements de création d'entreprises ont conduit à un foisonnement des modèles théoriques, chacun mobilisant des variables de diverse nature, à la fois psychologique, personnelle ou encore environnementale. Avant de passer en revue ces différents modèles d'intention retenus pour nos analyses, nous allons de prime à bord dépoussiérer le concept d'entrepreneuriat et plus spécifiquement d'entrepreneuriat agricole.

## 1.1. Entrepreneuriat et entrepreneur agricole

Rappelons que le concept entrepreneuriat de ne fait pas l'objet d'une définition unanime. Trois grandes acceptions permettent de le caractériser. La première conception est celle de Shane et Venkataraman (2000), qui définissent l'entrepreneuriat comme un processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées. La deuxième conception est celle de l'émergence organisationnelle, c'est-à-dire le processus qui conduit à l'apparition d'une nouvelle organisation. Elle a été fondée par Gartner (1985) puis, développée et reprise par d'autres auteurs (Aldrich, 1999 ; Hernandez, 2001). Dans cette approche, l'entrepreneuriat est entendu comme un processus de création d'une organisation, c'est-à-dire les activités par lesquelles le créateur (de l'opportunité) mobilise et combine des ressources (informationnelles, matérielles, humaines, etc.) pour concrétiser l'opportunité en un projet structuré voire une entité. La troisième conception est celle de la dialogique individu/création de valeur que Bruyat (1993) définit comme une dynamique de changement où l'individu est à la fois acteur de la création de valeur dont il détermine les modalités et objet de la création de valeur, qui par l'intermédiaire de son support (projet, structure, etc.) l'investit voire le détermine. S'inscrivant dans cette dernière approche, Fayolle (2004) définit l'entrepreneuriat comme situation reliant de façon concomitante, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de temps, argent, énergie, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation « stabilisée » de type entrepreneurial.

En résumé, ces trois approches sont complémentaires car elles peuvent être conciliées en une définition opératoire que nous formulons comme suit : L'entrepreneuriat est une dynamique de création et d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individu(s) via la création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur (Atangana Ondo et al., 2013).

L'entrepreneur agricole quant à lui désigne un entrepreneur pour qui l'activité professionnelle principale est l'agriculture ou en relation avec l'agriculture. Dans la littérature agricole, cette expression est de moins en moins employée au profit du terme *Agripreneur* qui est l'association des mots Agriculture et Entrepreneur (Nagalakshmi et Sudhakar, 2013). De manière générale, un agripreneur est un exploitant qui a su saisir une opportunité dans le domaine agricole, afin de réaliser un profit tout en assumant des risques. C'est un acteur qui exploite des superficies de terre, qui dispose d'équipements appropriés, qui réalise une production intensive, emploie une main d'œuvre agricole et dispose de documents de gestion. La sensibilité à l'entrepreneuriat traduit l'intérêt de l'individu pour la création d'entreprise. Boissin et al (2007) l'assimilent à une mesure d'intention relative à la création d'entreprise. Ainsi, l'orientation agricole que nous donnons à l'acte entrepreneurial dans cette étude amène à considérer toute forme d'exploitation valorisant les productions agricoles à but lucratif.

## 1.2. Les différents modèles d'intention entrepreneuriale

### 1.2.1.-Le modèle de Shapero (1975)

Les travaux de Shapero sont assurément les plus anciens et jouissent d'une effervescence manifeste au sein de la communauté scientifique. Shapero (1975) propose un modèle général permettant de mieux comprendre l'évènement entrepreneurial. Pour lui, quatre forces expliquent la création d'une entreprise :

La première force représente les déplacements de l'entrepreneur naissant, qui font référence aux facteurs de discontinuité, positifs ou négatifs, imposés de l'extérieur ou simplement perçus à l'intérieur, pouvant accélérer ou ralentir les actions menant à la création d'entreprise. Cette force n'est malheureusement pas suffisante car toutes les personnes ayant subi un déplacement ne créent pas une entreprise.

La deuxième force est la disposition à l'action : encore appelée propension à l'action, cette force décrit des traits psychologiques qui traduisent le désir de l'entrepreneur de contrôler son environnement.

La troisième force est dénommée crédibilité de l'acte : l'individu qui possède les caractéristiques psychologiques nécessaires et qui se trouve en situation de déplacement choisira de créer son entreprise si l'activité entrepreneuriale est perçue comme crédible. Bruyat (1993) la considère comme la variable la plus puissante, ce qui expliquerait le fait que les créateurs d'entreprise sont très souvent issus de familles où un parent était chef d'entreprise. Les modèles d'entrepreneurs jouent un rôle très important selon cette variable. L'entrepreneur naissant a besoin de s'imaginer en situation de création en admirant dans son entourage une personne ayant déjà accompli l'acte. Le système traditionnel de transmission du patrimoine familial obéit à cette logique. Le jeune garçon ou la jeune fille apprend à devenir agriculteur en grandissant aux côtés de ses parents agriculteurs. Cette forme d'inertie est encore visible en milieu rural. Cependant, l'urbanisation et l'ouverture sur l'extérieur changent la vision des jeunes et déplacent les enjeux sur de nouvelles réalités.

La quatrième et dernière force est la disponibilité des ressources, principalement économiques : ces ressources apparaissent comme essentielles et permettent de considérer les conditions de l'environnement pouvant influencer le démarrage d'entreprises.

Ce modèle de Shapero (1975) a beaucoup évolué et selon Bruyat (1993), il a le mérite d'être assez proche de la réalité observée.

### 1.2.2.-Le modèle de Ajzen (1991)

La théorie du comportement planifié proposée par Ajzen (1991) suppose que l'intention d'une personne de se comporter d'une certaine manière est un déterminant immédiat de l'action. L'intention est supposée être déterminée par l'attitude personnelle envers le comportement, la norme sociale perçue et le contrôle que l'on pense pouvoir exercer sur la réalisation de l'acte identifié.

L'attitude désigne le degré d'évaluation (favorable ou défavorable) qu'un individu a du comportement en question, ici la création d'une activité agropastorale ;

La norme sociale perçue représente notre perception de ce que les gens qui ont de l'importance pour nous pensent du fait que nous réalisons ledit comportement ;

Le contrôle perçu, quant à lui, correspond à la perception qu'a l'individu de sa capacité à réaliser l'acte souhaité.

Ces trois variables sont finalement expliquées en termes de croyances de différente nature, qui elles aussi sont influencées par des variables externes. De manière générale, la réalisation de l'acte ciblé est une fonction commune à la fois des intentions et du contrôle comportemental perçu. Mais pour une prédiction exacte, plusieurs conditions doivent être réunies. Tout d'abord, les mesures retenues de l'intention et du contrôle perçu doivent être parfaitement compatibles avec le comportement qui doit être prédit (Fishbein et Ajzen, 1977 ; Ajzen, 1988, cité par Ajzen, 1991), c'est-à-dire en adéquation avec la pratique d'activités agropastorales. De plus, les intentions et le contrôle perçu doivent rester stables dans l'intervalle entre leur estimation et l'observation du comportement. Enfin, la dernière exigence de validité de la prédiction est liée au fait que la perception du contrôle doit être exacte, c'est-à-dire refléter de manière réelle le contrôle actuel.

Il est vrai que ces deux théories présentent de nombreux points de convergence. Toutefois, la préférence que nous témoignons à l'égard du modèle de l'évènement entrepreneurial de Shapero (1975) provient des conclusions des travaux de Krueger et al. (2000), dans lesquelles, suite à une comparaison des deux modèles, il en résulte un meilleur pouvoir prédictif de l'intention entrepreneuriale en faveur du modèle de Shapero (1975).

## 2. Méthodologie

### 2.1-Echantillonnage et mesure des variables

Nous testons dans ce travail une approche réduite du modèle de Shapero (1975). Les quatre forces précédemment décrites ne sont pas entièrement considérées. Nous nous limitons à la crédibilité de l'acte et à la disponibilité des ressources. Néanmoins, nous prenons en compte la discontinuité. L'échantillon de l'enquête est constitué de 148 jeunes étudiants en troisième année de licence, autrement dit en phase terminale d'un cycle de formation au terme duquel de nombreux jeunes font face à un choix de carrière.

La crédibilité de l'acte est mesurée à partir de la notion de désirabilité perçue. Nous avons retenu la mesure proposée par Boissin et al. (2009) constituée de vingt-trois (23) items mesurés sur une échelle de Likert à sept (07) positions. Les énoncés décrivent des motivations propres à un comportement général de création d'entreprise. Afin de considérer le cas particulier de la création dans le domaine de l'entrepreneuriat agricole, nous avons intégré six (06) énoncés relatifs à l'activité agropastorale : (1)*Produire des denrées alimentaires de qualité indispensables à la vie*, (2)*Travailler la terre*, (3)*Etre en contact permanent avec des animaux*, (4)*Etre un acteur essentiel du territoire qui utilise et préserve les ressources naturelles (eau, sol, paysages...)*, (5)*Etre un très bon technicien sur les productions agricoles (élevage ou culture)*, (6)*Quitter la ville et retourner en campagne (village)*

La disponibilité des ressources est appréhendée à partir de la notion de faisabilité perçue. Boissin et al. (2009) proposent quatorze (14) items mesurés sur une échelle de Likert à sept (07) positions. Ces items décrivent des tâches propres à un comportement général de création d'entreprise. Nous avons intégré six (06) tâches supplémentaires en adéquation avec le secteur agricole : (1)*Obtenir des terres auprès des organismes fonciers*, (2)*Travailler la terre à la houe et la machette*, (3)*Concevoir l'organisation du travail sur la ferme et/ou dans les champs de plantation*, (4)*Faire un diagnostic complet (foncier, bâtiment, matériel technique, économique...)*, (5)*Accéder à la terre*, (6)*Créer et animer des organisations paysannes (OP), coopératives ou groupes d'intérêts communs (GICs)*

Pour l'intention, nous reprenons ici la mesure proposée par Boissin et al. (2009), adaptée des travaux de Kolvereid (1996). Cette approche appréhende l'intention en tenant compte de l'alternative professionnelle salariat/entrepreneuriat. Sa particularité réside dans le fait qu'elle est orientée dans le domaine de l'entrepreneuriat agropastoral. Trois items distincts ont été retenus : (1)*« A l'issue de vos études, quelle est la probabilité que vous vous lanciez dans une activité agropastorale ? »*, (2)*« A l'issue de vos études, quelle est la probabilité que vous poursuiviez une carrière de salarié dans une organisation déjà existante ? »* ; ces deux premiers items permettent d'apprécier la notion d'intention sur une échelle à sept (07) points, de « très improbable » à « très probable ». Le dernier item, (3) « A l'issue de vos études,

*si vous deviez choisir entre vous lancez dans une activité agropastorale, être salarié dans une entreprise déjà existante et être salarié à la fonction publique, que préféreriez-vous ? », est une mesure de type nominal à trois modalités (« être salarié dans une entreprise déjà existante », « vous lancer dans une activité agropastorale », « être salarié à la fonction publique »).*

Le profil des étudiants enquêtés est défini suivant l'âge, le sexe, le niveau et la filière d'étude, l'expérience professionnelle (en tant que salarié ou travailleur indépendant), l'orientation professionnelle du parent et la région d'origine.

## 2.2-Traitement des données

Les questionnaires retenus ont été codés sous SPSS 20. La variété des items générés nous autorise à étudier la dimensionnalité de la désirabilité et de la faisabilité perçues grâce à la procédure d'Analyse en Composantes Principales (ACP). L'un des objectifs principaux de cette technique est de condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables en un ensemble restreint de nouvelles dimensions composites, tout en assurant une perte minimale d'informations (Gavard-Perret et al., 2008). On cherche donc à faire émerger des dimensions ou construits sous-jacents à un ensemble de variables observées.

A la suite de l'ACP, nous réalisons un test de fiabilité dans le but d'apprécier la cohérence interne des dimensions identifiées. Le coefficient alpha de Cronbach est l'indicateur recommandé. Les dimensions dites « fiables » seront ensuite employées dans une régression linéaire hiérarchique afin d'apprécier les relations de dépendance postulées et d'observer leur contribution dans la variation de l'intention entrepreneuriale des étudiants enquêtés.

## 3. Résultats

### 3.1-Etude de la dimensionnalité des variables explicatives

L'ACP a produit des résultats que nous retenons après vérifications des conditions d'application. Nous avons éliminé les items à faibles contributions factorielles (inférieures à 0,5), les items corrélés à plusieurs facteurs et les items corrélés à un seul facteur (Gavard-Perret et al., 2008)

#### 3.1.1-Les dimensions de la désirabilité

La désirabilité a été mesurée sur 29 items. Au terme de l'ACP, nous n'en retenons que 18 répartis en 05 composantes. Les 02 premières ont trait au domaine agricole. Elles sont dénommées « *Servir la société à travers l'agriculture* » et « *Intérêt pour les pratiques agropastorales* ». Les 03 autres rappellent un comportement de création général : « *Facilité du travail* », « *Prestige* » et « *Ambition et pouvoir* ». Le tableau 1 (voir annexe) présente l'interprétation des facteurs obtenus, les poids factoriels correspondants et les mesures d'adéquation. L'ACP restitue près de 63% de l'ensemble des données de départ. L'indice KMO est satisfaisant (0,77) et le test de sphéricité de Bartlett très significatif ( $P < 0,01$ ).

Les tests de fiabilité sont également satisfaisants. Le coefficient alpha de Cronbach est supérieur à 0,5 dans tous les cas. C'est le seuil minimum proposé par Gavard-Perret et al. (2008) dans le cas d'une recherche exploratoire (tableau 2 en annexe).

#### 3.1.2-Les dimensions de la faisabilité

Les résultats concernant la faisabilité ont été soumis aux mêmes conditions que dans le cas précédent. Des 20 items de départ, nous en retenons 11, répartis en 03 composantes. Les 02 premières font écho à un comportement général de création (« *Réunir les ressources liées à la création* » et « *Réaliser les études de marché* ») ; la 3<sup>e</sup> renvoie au secteur particulier de l'agriculture (« *Organiser l'activité agricole* »). Le tableau 3 (voir annexe) présente l'interprétation des facteurs obtenus, les poids factoriels correspondants et les mesures d'adéquation.

Nous retrouvons dans le tableau 3 des indicateurs permettant de juger de la qualité de l'ACP. En plus de l'interprétation des composantes principales, nous pouvons observer les « *loadings* », la variance totale expliquée (62,7%), l'indice KMO (0,81) et le test de Bartlett ( $P < 0,01$ ). Globalement l'ACP est de bonne qualité. Les tests de fiabilité retournent également une bonne cohérence interne des 03 dimensions de faisabilité (tableau 4 en annexe).

### 3.2-Etude de l'intentionnalité vis-à-vis de la création d'activités agropastorales

#### 3.2.1-Le profil des étudiants intentionnels et non intentionnels

L'étudiant intentionnel est celui pour qui l'on observe la convergence de trois indicateurs : (1) La probabilité de se lancer dans une activité agricole à l'issue des études, (2) L'improbabilité d'embrasser une carrière

de salarié et (3) Le choix de créer une activité agricole à l'issue des études. Ce sous-groupe d'étudiants ne représente que 6,35% de l'échantillon. Une telle définition de l'étudiant intentionnel ne tient pas compte de la possibilité d'effectuer des choix multiples, c'est-à-dire envisagé à la fois créer une activité agricole et travailler en tant que salarié, que ce soit dans une entreprise existante ou dans la fonction publique. Seuls 54,86% d'étudiants satisfont à cette double exigence.

Les étudiants non intentionnels désignent les individus pour qui il est strictement improbable de créer une activité agropastorale à l'issue de leurs études. Ils sont moins nombreux que les étudiants intentionnels et représentent 35,13% de l'échantillon. Les caractéristiques comparables de ces sous-groupes d'individus sont résumées dans le tableau 5 (voir annexe).

Nous observons à travers ce tableau que les deux sous-groupes d'étudiants ont des profils assez similaires sur plusieurs critères. Toutefois, ils présentent une différence liée à l'expérience professionnelle. Le khi-deux de Pearson révèle en effet que les jeunes hommes ont une meilleure expérience de l'emploi que les jeunes femmes. Cette relation n'est statistiquement significative que pour les étudiants intentionnels, à 5% ( $P=0,05$ ) pour l'expérience de salarié et à 10% ( $P=0,06$ ) pour l'expérience de travailleur indépendant.

### 3.2.2-Formation de l'intention de créer une activité agropastorale

Le modèle de régression hiérarchique fait régresser, de manière consécutive, chacune des dimensions de la désirabilité et de la faisabilité sur la probabilité pour un étudiant de se lancer dans une activité agropastorale à l'issue de ses études. Les résultats révèlent que seule la désirabilité perçue affiche une relation statistiquement significative.

L'examen des 05 modèles de régression révèle une amélioration croissante des coefficients d'ajustement au fur et à mesure que l'on introduit une dimension supplémentaire. L'intensité de la relation entre la désirabilité et l'intention (Coefficient de détermination  $R^2$ ), bien que faible, progresse considérablement, de 15,2% à 28,2%. La variabilité de l'intention entrepreneuriale connaît la même tendance ( $R^2$ -deux ajusté). Elle est faible mais progressive. Le modèle de régression hiérarchique n'explique que 4,7% de la variabilité de l'intention.

Cette faible corrélation entre les deux variables est néanmoins significative à 5% ( $P=0,03$ ). Par ailleurs, l'analyse de la contribution de chaque dimension de la désirabilité perçue à l'explication de la variation de l'intention entrepreneuriale montre que seules les composantes « *Servir la société à travers l'agriculture* » et « *L'intérêt pour les pratiques agricoles* » ont une contribution significative, respectivement 0,06 et 0,02. En conséquence, la probabilité pour que l'étudiant de troisième année se lance dans une activité agropastorale à l'issue de ses études dépend d'abord de l'intérêt qu'il a pour les pratiques agricoles et ensuite de son envie de servir la société à travers l'agriculture.

## 4. Discussion

L'étude de l'intentionnalité de l'acte entrepreneurial demeure encore très jeune au Cameroun. Outre les applications de Tchagang (2013) et Tchagang et Ambiana (2015) qui traitent de cette problématique en milieu étudiant, de nombreuses contributions restent centrées sur des préoccupations assez variées : catégorisation des entrepreneurs confirmés (Ngok Evina, 2003), profil des femmes entrepreneurs (Onana, 2009), stratégie de l'entrepreneur du Nord-Cameroun (Lopez, 1996 ; cité par Lopez et Muchnik, 2001), dynamisme de l'entrepreneur de l'Ouest-Cameroun (Marguerat, 1983).

Les résultats auxquels nous sommes parvenus présentent des divergences importantes avec la littérature. L'état actuel de la revue de l'existant sur le modèle entrepreneurial de Shapero est en accord, non seulement, avec l'effet conjoint de la désirabilité et de la faisabilité sur l'intention (Tchagang et Ambiana, 2015 ; Tchagang, 2013 ; Krueger et al., 2000 ; Boissin et al., 2009 ; Emin, 2003), mais aussi avec la suprématie de la faisabilité. Dans notre cas, la contribution de la faisabilité à l'explication de l'intention est non significative.

La spécificité de notre travail, qui repose sur l'orientation agropastorale de l'acte entrepreneurial, nourrit davantage ces divergences et peut également en justifier quelques aspects. Les recherches ci-dessus mentionnées tentent d'expliquer une intention plus ou moins générale de création. Dans notre démarche, nous spécifions aux étudiants un domaine de création clairement identifié afin de canaliser leurs opinions et préférences sur des éléments plus concrets. Cette focalisation sur l'activité agropastorale est distinctement mise en évidence au travers des dimensions « *Servir la société à travers l'agriculture* », « *L'intérêt pour les pratiques agropastorales* » et « *Organiser l'activité agricole* ». Nous pouvons ainsi parler d'*intention agriprenariale* pour désigner l'intention de créer une entreprise qui valorise les productions agropastorales. Cette expression, pour le moins nouvelle, fait écho aux dénominations « *Agripreneur* » et « *Agriprenship* » si célèbres dans la littérature agricole (Kumar, 2016 ; Tripathi et Agarwal, 2015 ; Nagalakshmi et Sudhakar, 2013).

Il y a également lieu de s'interroger sur la non significativité de la faisabilité perçue. Tchagang et Ambiana (2015) obtiennent des résultats différents sur une population quasiment identique. Dans leurs travaux, la

faisabilité se trouve être significative et apparaît comme étant le meilleur prédicteur de l'intention. Mais il s'agit d'une *intention entrepreneuriale* et non d'une *intention agripreneuriale*. Outre cette différence liée à l'orientation professionnelle, l'étude de Tchagang et Ambiana (2015) est réalisée auprès d'un échantillon de 495 étudiants. Cet écart considérable, entraînant un effet de taille important, pourrait également justifier ce résultat divergent. Néanmoins, l'approche que nous valorisons apparaît inédite et mérite d'être approfondie, particulièrement dans notre environnement où l'intérêt de la jeunesse pour l'agriculture prend timidement de l'envol.

## Bibliographie

- Ajzen I. (1991), « The Theory of Planned Behavior », *Organization Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179-211
- Aldrich, H., (1999), *Organizations Evolving*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Atangana Ondo H., Douzounet M., Kouty M., Mougou Mbenda S.P., Nana Djomo J.M., Ngoa Tabi H., Sebigunda E.N., Ongono P. et Yogo U.T. (2013), « Capital social et entrepreneuriat au Cameroun », *Fonds de Recherche sur le Climat D'Investissement et l'Environnement des Affaires (FR-CIEA)*, n°11, 6p.
- BAD (2016), « L'Afrique nourrit l'Afrique », *Bulletin d'information du département de l'Agriculture et de l'Agro-industrie*, 3p.
- BAD (2017), « Accélérer l'urgence des opportunités d'emploi pour les jeunes africains – Lancement du 1<sup>er</sup> rapport de l'indice sur l'emploi des jeunes en Afrique », Sommet Union Africaine-Union Européenne, 5p.
- Boissin J.P., Chollet B. et Emin S. (2009), « Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique », *Management*, vol.12, pp.28-51.
- Boissin J.-P., Emin S. et Herbert J.I. (2007), « Les étudiants et la création d'entreprise : une étude comparée France/Etats-Unis », *AIMS*, 27p.
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de sciences de gestion, Grenoble, ESA Université Pierre-Mendès France.
- Emin S. (2003), « L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas Français », *Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble 2*, 447 pages.
- Fayolle, A., (2004), *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*, Dunod, Paris.
- Fishbein M. and Ajzen I. (1977), "Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research" *Psychological Bulletin*, vol.84, n°5, pp.888-918.
- Fortin, P.A., (2004), *La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté*, Rencontre destinée aux leaders et décideurs sénégalais, Sénégal.
- Gartner, W. B., (1985), "A conceptual framework for describing the phenomenon of new
- Hernandez, E-M., (2001), *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, Paris, L'Harmattan
- Inter-réseaux Développement rural (2015), « Jeunesses rurales africaines : contours, aspirations et perspectives », *Grain de sel*, n°71, 44p.
- Inter-réseaux Développement rural (2016), « Agriculteurs et accès au financement : quel rôle pour l'Etat ? », *Grain de sel*, n°72, 36p.
- Kolvereid L. (1996), "Prediction of Employment Status Choice Intentions", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 21, 9p
- Krueger N.F. et al. (2000), "Competing Models of Entrepreneurial Intentions", *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 5-6, pp. 411-432
- Kumar T. (2016), Factors Affecting Development of Agri-Entrepreneurship in Bhagalpur District of Bihar, Thesis, Bihar Agricultural University, Sabour, Bhagalpur.
- Lopez E. et Muchnik J. (2001), « Des systèmes agro-alimentaires dans la ville ? : Le cas de Maroua au Nord-Cameroun », *Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, n°32, pp.145-163
- Marguerat Y. (1983), « Des montagnards entrepreneurs : les Bamiléké du Cameroun », *Cahiers d'études africaines*, vol.23, n° 92, pp. 495-505
- Nagalakshmi T. and Sudhakar A. (2013), "Agri-Preneurs: A Case Study of Dharmapuri Farmers", *International Journal of Science and Research*, vol.2, issue 8, pp. 208-214.
- Ngok Evina J.F. (2003), « Vers une typologie d'entrepreneurs dans les très petites entreprises », *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, vol. V, n°1, pp. 109-134.
- Normand, T., (1999), La bonne connaissance de son secteur et de sa clientèle, in Filion et al., *Réaliser son projet d'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, Transcontinental, inc, Québec.
- Onana F.-X. (2009), « Motivations des femmes à entrer en affaires au Cameroun », *11<sup>es</sup> journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 17p.
- Seck M. (2007), « La jeunesse africaine face à l'agriculture », *Grain de sel*, n°38, 2p.
- Shane S. et Vankataraman S. (2000), "The promise of Entrepreneurship as a Field of Study", *The Academy of Management Review*, vol.25, n°1, pp.217-226

Tchagang E. (2013), Emergence d'entreprises : étude à partir des intentions des étudiants camerounais, Thèse de Doctorat d'Etat Es Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II, 345p.  
Tchagang E. et Ambiana D. (2014), « L'intention entrepreneuriale des étudiants camerounais : une application simplifiée du modèle de Shapero », *Revue Camerounaise de Management*, n°27, 22p.  
Tripathi R. and Agarwal S. (2015), "Rural Development through Agripreneurship: A Study of Farmers in Uttar Pradesh", *Global Journal of Advanced Research*, vol.2, issue 2, pp.534-542.

## Annexes

Tableau 1 : Résultats de l'ACP - Désirabilité

| Items                                                                | Composantes                               |                                           |                     |          |                     |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|----------|---------------------|
|                                                                      | Servir la société à travers l'agriculture | Intérêt pour les pratiques agropastorales | Facilité du travail | Prestige | Ambition et pouvoir |
| Etre utile à la collectivité                                         | ,823                                      |                                           |                     |          |                     |
| Acteur incontournable de la société                                  | ,791                                      |                                           |                     |          |                     |
| Produire des denrées alimentaires de qualité indispensables à la vie | ,709                                      |                                           |                     |          |                     |
| Mettre en œuvre sa créativité                                        | ,686                                      |                                           |                     |          |                     |
| Participer à un projet agricole                                      | ,579                                      |                                           |                     |          |                     |
| Travailler la terre                                                  |                                           | ,745                                      |                     |          |                     |
| Etre en contact permanent avec les animaux                           |                                           | ,706                                      |                     |          |                     |
| Etre un bon technicien des productions agricoles                     |                                           | ,694                                      |                     |          |                     |
| Acteur essentiel qui préserve les ressources naturelles              |                                           | ,618                                      |                     |          |                     |
| Avoir un travail simple                                              |                                           |                                           | ,867                |          |                     |
| Avoir peu de responsabilité                                          |                                           |                                           | ,821                |          |                     |
| Ne pas trop travailler                                               |                                           |                                           | ,610                |          |                     |
| Etre rémunéré en fonction de son engagement                          |                                           |                                           |                     | ,791     |                     |
| Avoir une perspective de carrière                                    |                                           |                                           |                     | ,752     |                     |
| Appartenir à un milieu social reconnu                                |                                           |                                           |                     | ,617     |                     |
| Avoir du pouvoir                                                     |                                           |                                           |                     |          | ,813                |
| Avoir du temps libre                                                 |                                           |                                           |                     |          | ,635                |
| Relever des défis                                                    |                                           |                                           |                     |          | ,549                |
| Variance totale expliquée : 62,93%                                   |                                           |                                           |                     |          |                     |
| KMO : 0,77 (Bon)                                                     |                                           |                                           |                     |          |                     |
| Test de sphéricité de Bartlett : 0,00 (Très significatif)            |                                           |                                           |                     |          |                     |
| Source : Auteurs                                                     |                                           |                                           |                     |          |                     |

Tableau 2 : Statistiques de fiabilité – Dimensions de la désirabilité

| Sous-échelles - Désirabilité              | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Servir la société à travers l'agriculture | 0,829             | 5                 |
| Intérêt pour les pratiques agropastorales | 0,701             | 4                 |
| Facilité du travail                       | 0,783             | 3                 |
| Prestige                                  | 0,695             | 3                 |
| Ambition et pouvoir                       | 0,669             | 3                 |

Source : Auteurs

**Tableau 3 : Résultats de l'ACP - Faisabilité**

| Items                                                      | Composantes                               |                               |                               |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                                            | Réunir les ressources liées à la création | Réaliser les études de marché | Organiser l'activité agricole |
| Effectuer les formalités administratives                   | ,797                                      |                               |                               |
| Attirer les actionnaires                                   | ,763                                      |                               |                               |
| Trouver des organismes pour aide et conseils               | ,760                                      |                               |                               |
| Obtenir des fonds de proximité                             | ,729                                      |                               |                               |
| Identifier les info sur le marché                          |                                           | ,878                          |                               |
| Identifier les info sur les concurrents                    |                                           | ,851                          |                               |
| Estimer les risques d'un projet agricole                   |                                           | ,605                          |                               |
| Travailler la terre à la houe et à la machette             |                                           |                               | ,736                          |
| Créer et animer les coopératives et GICs                   |                                           |                               | ,637                          |
| Obtenir des terres auprès des organismes fonciers          |                                           |                               | ,624                          |
| Travailler la terre avec les techniques modernes agricoles |                                           |                               | ,535                          |
| Variance totale expliquée : 62,70%                         |                                           |                               |                               |
| KMO : 0,81 (Très bon)                                      |                                           |                               |                               |
| Test de sphéricité de Bartlett : 0,00 (Très significatif)  |                                           |                               |                               |
| Source : Auteurs                                           |                                           |                               |                               |

**Tableau 4: Statistiques de fiabilité – Dimensions de la faisabilité**

| Sous-échelles - Faisabilité               | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Réunir les ressources liées à la création | 0,843             | 4                 |
| Réaliser les études de marché             | 0,801             | 3                 |
| Organiser l'activité agricole             | 0,641             | 4                 |

Source : Auteurs

**Tableau 5 : Caractéristiques comparées des étudiants intentionnels et non intentionnels**

| Eléments de comparaison    | Etudiants intentionnels                                                       | Etudiants non intentionnels                                                   |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau d'étude             | 3 <sup>e</sup> année licence (82,3%)                                          | 3 <sup>e</sup> année licence (78,8%)                                          |
| Age                        | Moins de 25 ans (79,7%)                                                       | Moins de 25 ans (90,4%)                                                       |
| Sexe                       | Femme (51,9%)                                                                 | Femme (51,9%)                                                                 |
| Expérience professionnelle | -Salarié (29,1%)<br>-Travailleur indépendant (52,6%)                          | -Salarié (26,9%)<br>-Travailleur indépendant (42,3%)                          |
| Région d'origine           | -Centre (32,9%)<br>-Ouest (31,6%)                                             | -Centre (38,5%)<br>-Ouest (30,8%)                                             |
| Environnement scolaire     | Urbain                                                                        | Urbain                                                                        |
| Profil parent/tuteur       | Salarié (59,5%) dans le domaine non agricole (70,1%) en milieu urbain (86,1%) | Salarié (67,3%) dans le domaine non agricole (88,5%) en milieu urbain (78,8%) |

Source : Auteurs

**Tableau 6 : Profil sociodémographique des étudiants (Licence 3, FSEG-UYDE 2)**

| Variables                                                        | Catégories                                | Effectifs | (%)  |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------|------|
| Age<br>N=148                                                     | <20 ans                                   | 23        | 15,5 |
|                                                                  | 20-25 ans                                 | 100       | 67,6 |
|                                                                  | 25-30 ans                                 | 23        | 15,5 |
|                                                                  | 30-35 ans                                 | 2         | 1,4  |
| Sexe<br>N=147                                                    | Masculin                                  | 68        | 45,9 |
|                                                                  | Féminin                                   | 79        | 53,4 |
| Expérience en tant que salarié<br>N=145                          | Oui                                       | 40        | 27   |
|                                                                  | Non                                       | 105       | 70,9 |
| Expérience en tant que travailleur indépendant<br>N=147          | Oui                                       | 70        | 47,3 |
|                                                                  | Non                                       | 77        | 52   |
| Orientation professionnelle du parent/tuteur<br>N=144            | Travailleur indépendant                   | 52        | 35,1 |
|                                                                  | Salarié                                   | 92        | 62,2 |
| Profession du parent/tuteur<br>N=144                             | Profession agricole                       | 31        | 20,9 |
|                                                                  | Profession non agricole                   | 113       | 76,4 |
| Action prioritaire si héritier d'une terre<br>N=148              | Exploiter pour activité agricole          | 95        | 64,2 |
|                                                                  | Mettre en location                        | 35        | 23,6 |
|                                                                  | Autre                                     | 18        | 12,2 |
| Lieu de fréquentation scolaire (primaire et secondaire)<br>N=146 | Milieu urbain exclusivement               | 86        | 58,1 |
|                                                                  | Milieu rural exclusivement                | 4         | 2,7  |
|                                                                  | Milieu rural et milieu urbain             | 56        | 37,8 |
| Région d'origine<br>N=144                                        | Centre                                    | 49        | 33,1 |
|                                                                  | Ouest                                     | 49        | 33,1 |
|                                                                  | Sud                                       | 20        | 13,5 |
|                                                                  | Littoral                                  | 10        | 6,8  |
|                                                                  | Nord & Extrême-Nord & Adamaoua (Sentrion) | 9         | 6,2  |
|                                                                  | Est                                       | 4         | 2,8  |

| Variables                           | Catégories                                      | Effectifs | (%)  |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------|------|
|                                     | Nord-Ouest                                      | 3         | 2    |
| Choix à l'issue des études<br>N=148 | Etre salarié dans une entreprise déjà existante | 45        | 30,4 |
|                                     | Créer une activité agropastorale                | 47        | 31,8 |
|                                     | Etre salarié à la fonction publique             | 36        | 24,3 |
|                                     | Autre                                           | 20        | 13,5 |

Source : Auteurs

# PROFIL DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT ET PRATIQUES DE RSE : LE CAS DES TPE CAMEROUNAISES

---

**Guy Christian ATANGANA**

Enseignant-Chercheur  
ENSET de l'Université de Douala,  
Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)  
Université de Douala (Cameroun)  
[guyxtian@gmail.com](mailto:guyxtian@gmail.com)

## Résumé :

Les recherches et applications en matière de RSE des TPE connaissent un essor considérable. Elles s'appliquent davantage aux pratiques socialement responsables (Paradas, 2010; Lapointe, 2006; Longenecker, 2006). Pourtant, les TPE représentent une part importante de nos économies et leurs pratiques environnementales restent peu étudiées. La présente communication cherche à caractériser les pratiques des responsabilités environnementales des TPE camerounaises. Elle analyse ensuite les effets du profil du propriétaire-dirigeant sur ces pratiques. Les résultats de l'enquête sur 386 TPE montrent que les pratiques de responsabilité environnementale sont moyennes dans l'ensemble. Deux facteurs de contingence comportementale (la formation et le sexe du propriétaire-dirigeant) influencent les pratiques de responsabilité environnementale.

## Mots clés :

Profil du propriétaire-dirigeant, RSE, Pratiques de responsabilité environnementale, TPE.

## Introduction

Le début des années 2000 marque un regain d'intérêt des recherches sur la RSE dans les Très petites entreprises. Une décennie plutôt Kenner Thompson et Smith (1991) déploraient la rareté des recherches sur la RSE des entreprises de petite taille et insistaient sur la nécessité de ne pas oublier ce type d'entreprise compte tenu de leur rôle stratégique dans les économies modernes. Plusieurs études (Tilley, 2000 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Longenecker *et al.*, 2006) parviennent à la même conclusion.

La littérature sur la question a largement circonscrite la RSE dans les TPE à l'aspect social en contexte africain en obstruant un tout petit peu la prise en compte des objectifs du développement durable. Celui-ci, selon l'OCDE (2001) repose sur un équilibre entre les objectifs sociaux, économique et environnementaux.

La prise en compte de l'environnement trouve sa place au cœur des préoccupations de pratiques de RSE dans les TPE en contexte africain. Ces entreprises de par leur présence massive dans tout coin et recoin de nos villes contribuent d'une manière ou d'une autre à la dégradation de l'environnement. Or l'intégration des parties prenantes trouve une place majeure dans la définition de la RSE. Selon la Commission Européenne (2001), « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Bowen (1953) quant à lui définit la RSE comme « une obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables dans notre société ». Tandis que pour Carroll (1979) c'est : « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [en englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires ».

La RSE est la résultante des pratiques sociales qui regroupent les implications inhérentes à l'activité de l'entreprise dans son environnement.

La gestion des politiques environnementale rentre bien dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; dans une logique de développement durable. Reynaud (1997), démontre que, la protection de l'environnement devient, au sein d'un environnement concurrentiel libéral, une source d'opportunité. L'ADEME (2000), souligne que le management environnemental serait un gage de pérennité pour les entreprises de petite taille.

Cependant en contexte de TPE, un nombre croissant de recherches et d'études sur la RSE ont été menées durant les dernières années (Roy et al., 2008 ; Berger-Douce, 2006, 2009 ; Paradas, 2007, 2010). Elles élucident la place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Fait intéressant pour les TPE en contexte africain et au Cameroun en particulier lorsque que l'on sait que la plupart de ces entreprises évolue dans le secteur informel, les pratiques de RSE subséquentes devraient se loger dans un cadre normatif définie par les pouvoir publics. Simen (2018, P.3) l'illustre bien dans le cadre des TPE sénégalaises: « *la TPE adoptera une logique de protection de l'environnement si elle devient consciente qu'une exploitation supplémentaire de l'environnement risque de remettre en question son objectif de survie* ». Et de renchérir « *- Plus l'Etat créera un bon environnement des affaires, plus les TPE s'inscriront dans une logique de RSE orientée vers le développement durable* ».

L'objet de cette communication est de mettre en évidence la relation entre le profil du propriétaire-Dirigeant et les pratiques environnementales au sein des TPE. L'enjeu de cette analyse consiste à cerner les indicateurs de profil qui ont une incidence sur les pratiques RSE dans les TPE. Ainsi nous présenterons dans une première partie les pratiques environnementales dans les TPE qui fonctionnent autour de la proximité du propriétaire-dirigeant. Dans la deuxième partie nous justifierons nos choix méthodologiques et la troisième partie présentera nos résultats.

## 1. Les pratiques environnementales dans les TPE : la gestion des déchets

L'étude menée par Sotamenou (2012) en contexte africain révèle que les TPE sont beaucoup plus sujets aux problèmes de gestion des déchets. Selon Chalot (2004), la production des déchets a toujours été inhérente aux activités humaines. Mais en Afrique comme partout ailleurs, elle est devenue véritablement une problématique publique.

Selon Pichat (1995), l'étymologie du terme déchet vient du verbe « déchoir » qui traduit la diminution de la valeur d'un bien, d'une matière ou d'un objet jusqu'au point où il devient inutilisable en un lieu et en moment donné.

Selon le dictionnaire LAROUSSE, un déchet est un débris ou tous les restes sans valeur de quelque chose ou encore tout ce qui tombe d'une matière qu'on travaille. C'est donc toute matière ou objet indésirable abandonné sur la voie publique.

Pour Maystre et Viret (1995), les déchets peuvent être perçus sous plusieurs angles à la fois économique, juridique et environnemental. Sur le plan environnemental, les déchets englobent les solides, liquides et gazeux. A ceux-là on peut ajouter les nuisances sonores. Habituellement on classe les déchets en plusieurs catégories, selon leur nature :

- les déchets solides qui sont composés d'ordures ménagères ;
- les déchets liquides qui sont composés d'un mélange d'eaux claires (eaux de pluie), d'eaux grises (douche et lavabo) et d'eaux vannes (WC) ;
- les matières usagées provenant de collectes comprennent les déchets valorisables issus des collectes sélectives (comme le verre, vieux papier, compost, textile, tôle d'acier, alu). ;
- les déchets de chantier comprennent les déchets de construction et de démolition (bois, béton, tuiles, plastiques) ;
- les déchets spéciaux contiennent des substances dangereuses pour la santé humaine ou pour l'environnement (solvants, peintures, piles, tubes fluorescents, produits chimiques, appareils électriques) ;
- les déchets radioactifs sont issus de la production d'énergie nucléaire et de la médecine (radiographie).

Plusieurs études mettent en évidence l'influence des conditions et mode de vie des populations sur la nature des déchets d'après Arinola et Arinola (1995), les habitudes alimentaires sont fonction du niveau de vie, du type d'habitation et des époques de l'année. Pour Ziadat et Mott (2005), le modernisme et l'accroissement de la population mondiale contribuent à augmenter significativement les quantités et les variétés des déchets. Très souvent, il existe une disparité dans la production des déchets qui varie dans un pays d'une ville à une autre selon qu'on se trouve en zone urbaine ou en zone rurale. Selon Chang et al., (1993), la production des déchets est positivement corrélée avec le revenu, la richesse, l'âge et le climat aux Etats Unis.

Le caractère spontané de la gestion de la TPE donne une coloration particulière à la gestion des déchets. Leur prise en charge s'opère généralement de manière intuitive dès lors que le propriétaire-dirigeant est préoccupé par le bien-être de son environnement, sans prise de conscience de l'intégration de leur action dans le champ de la RSE (Mandl, 2006). La représentation qu'il a de la préservation de l'environnement et de ses conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise est au cœur de toute intervention.

## 2. Les pratiques environnementales sous le prisme du profil du propriétaire-dirigeant de TPE

Bon nombre d'études se rapportant au profil du propriétaire-dirigeants de TPE démontre que ces entreprises ne disposent que des outils de gestion embryonnaires Julien et Marchesnay (1990), ceci s'explique par le fait que la quasi-totalité d'entre elle évolue dans le secteur informel. (Mintzberg, 1990 ; Fallery, 1983a). De façon générale, les dirigeants de TPE auraient, pour prendre leurs décisions, exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences (Mintzberg, 1976 ; Simon, 1987 ; Nadeau *et al.*, 1987) et auraient, pour la plupart, une propension à penser qu'ils sont capables de gérer leur affaire seuls, sans autre système d'information de gestion que celui constitué par leur vision. Toutefois, les études empiriques réalisées sur le thème des pratiques environnementale en PME révèlent les mêmes conclusions (Longenecker *et al.*, 2006 ; Vyakarnam *et al.*, 1997 ; berger-Douce 2008). La vision d'un comportement de protection de l'environnement ne correspond pas à la réalité de toutes les TPE et si effectivement certains dirigeants ne vont pas au-delà de la simple pollution de l'environnement, d'autres en revanche disposent de systèmes de nettoyage rudimentaire (à l'exemple du brulis des ordures).

À côté de cela, de nombreux spécialistes de la TPE expliquent qu'un élément tout à fait caractéristique de l'univers des TPE réside dans l'extrême diversité des profils de dirigeants, « parfois autodidacte, parfois diplômé de l'enseignement supérieur, tour à tour jeune créateur sans expérience, cadre démissionnaire d'un grand groupe ou bien héritier d'une vieille affaire familiale », Naro (1989) explique qu'il est bien difficile d'établir une image type. (Chapellier, 1997). Dans ce contexte, la prise en compte des préoccupations RSE par les dirigeants des TPE est idoine bien que récente. Car la principale raison est le manque de ressources financières (Berger-Douce, 2008). De nos jours, deux modèles de prise en compte des préoccupations RSE par les propriétaires-dirigeants sont identifiés par Wilson (1980) : les dirigeants « orientés profit » et ceux considérant d'« autres valeurs en dehors de la rentabilité de leurs entreprises ». A ce titre, Quairel et Auberger (2005) considèrent qu'une intégration de l'environnement dans la gestion de l'entreprise dépend de la volonté du propriétaire-dirigeant. Cette volonté qui est tributaire des valeurs culturelles et sociales ancrées dans son éducation.

## 3. Méthodologie

Une enquête sur « les déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal » a été réalisée par le Centre d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (CEREG) de l'Université de Yaoundé II en 2014. Les données issues de cette enquête constituent une base de données secondaires pour notre étude. Les données secondaires, contrairement aux données primaires, sont des données recueillies par d'autres, à un moment donné, pour un objectif précis, selon une certaine méthodologie et disponibles au moment de l'analyse. L'utilisation de ce type de données offre certainement, des avantages au chercheur : En effet, ces données secondaires sont facilement accessibles et peu onéreuses. De plus, elles permettent, selon Mayrhofer (2006), d'éviter les biais dus à la récolte de données (questions posées, biais de mesure, etc). Les données recueillies sont relatives à plusieurs aspects des sciences de gestion. Nous avons retenu les aspects liés au profil du dirigeant et aux politiques environnementales. Bien que ce genre d'étude soit légitime, cette méthode se heurte au problème d'opérationnalisation des différents concepts, notamment des pratiques environnementales en TPE. Il s'agira en effet de retenir les variables telles qu'elles. Ainsi nous présenterons successivement les variables de l'étude, les outils d'analyse et les caractéristiques de l'échantillon.

### 3.1. Les variables de l'étude

Deux variables sont utilisées dans le cadre de cette étude : le profil du propriétaire dirigeant et les pratiques de responsabilité environnementale. La mesure du profil est captée par le sexe, le niveau d'étude, le type de formation. Les pratiques de responsabilité environnementale concernent uniquement la gestion des déchets à savoir les déchets solides, les déchets liquides, les déchets gazeux et les nuisances sonores. A ces deux variables, nous avons ajoutés le secteur d'activité.

### 3.2. Les outils d'analyse

Deux outils d'analyse seront utilisés :

- Le tri à plat, qui permet de voir la distribution de chaque modalité d'une variable ;
- Le test d'inférence du khi-deux qui permet de mesurer l'association qui existe entre deux variables. Il s'agit ici de l'association entre les variables de profil du propriétaire-dirigeant et pratiques de responsabilités environnementales. Les mesures d'association, les coefficients de contingence et phi, viennent appuyer l'analyse. Le test de Khi-deux est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables catégorielles. On peut également dire que ce test vérifie l'hypothèse d'indépendance de ces

variables. L'examen du résultat du test est sur la base de la valeur du khi-deux, du degré de liberté et de la probabilité de signification du khi-deux. Il conduit à la validation de l'hypothèse si la probabilité de signification du khi deux est faible, c'est-à-dire, plus petite que 5%. Ce qui correspond à une valeur du khi-deux élevée pour indiquer une liaison significative entre les deux variables mises en cause.

### 3.3. Les caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon des TPE (disposant d'un effectif de compris entre 1 et 5 salariés et un chiffre d'affaires n'excédant pas 15 millions de F CFA) issues de la base est de 391. L'analyse présente 05 entreprises ayant des données manquantes. Nous retenons donc un échantillon définitif est de 386 TPE. Les caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes :

**Tableau N°1 : Répartition des entreprises en fonction du secteur d'activités**  
**VAR00001**

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ACTIVITES  | 4         | 1.0         | 1.0                | 1.0                |
| AGRICULTUR | 1         | .3          | .3                 | 1.3                |
| AUTRES ACT | 53        | 13.7        | 13.7               | 15.0               |
| COMMERCE D | 122       | 31.6        | 31.6               | 46.6               |
| CONSTRUCTI | 12        | 3.1         | 3.1                | 49.7               |
| ELEVAGE ET | 1         | .3          | .3                 | 50.0               |
| FABRICATI  | 2         | .5          | .5                 | 50.5               |
| FABRICATIO | 37        | 9.6         | 9.6                | 60.1               |
| INDUSTRIE  | 11        | 2.8         | 2.8                | 63.0               |
| INDUSTRIES | 29        | 7.5         | 7.5                | 70.5               |
| INFORMATIO | 27        | 7.0         | 7.0                | 77.5               |
| REPARATION | 20        | 5.2         | 5.2                | 82.6               |
| RESTAURANT | 33        | 8.5         | 8.5                | 91.2               |
| SANTE ET A | 1         | .3          | .3                 | 91.5               |
| TRANSPORT, | 33        | 8.5         | 8.5                | 100.0              |
| Total      | 386       | 100.0       | 100.0              |                    |

Source : Enquête CERE 2014

La lecture du tableau 1 ci-dessus montre une prédominance du secteur « commerce » (31,6%) dans notre échantillon. En effet la grande majorité des TPE exercent dans les activités de commerces divers. Le secteur « fabrication » quant à lui représente près de 10% de l'activité des TPE. Suivent les activités d'industrie (10,3%) ; de restauration (8,5%) et de transport (8,5%).

## 4. Présentation des résultats

Les résultats qui ont été analysés à travers le logiciel SPSS 20.0 présentent d'abord une analyse du profil des propriétaires-dirigeants d'une part et les pratiques de responsabilité environnementale d'autre part, ensuite analysent les implications du profil sur ces pratiques environnementales.

### 4.1. Analyse du profil des propriétaires-dirigeants des TPE

Le profil du propriétaire-dirigeant sera tour à tour analysé à travers le genre, le statut matrimonial, niveau d'instruction et la formation.

**Tableau 2 : Sexe des propriétaires-dirigeants des TPE**  
**Sexe**

|          | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Masculin | 257       | 66.6        | 66.6               | 66.6               |
| Féminin  | 129       | 33.4        | 33.4               | 100.0              |
| Total    | 386       | 100.0       | 100.0              |                    |

Source : Enquête CERE 2014

La lecture du tableau montre que 66,6% des propriétaires dirigeants des TPE sont de sexe masculin contre 33,4% qui sont de sexe féminin. Ceci s'explique par le fait que ce type d'entreprise qui évolue dans le secteur informel regorge des activités qui nécessitent les forces physiques masculines.

**Tableau 2 : Statut matrimonial des propriétaires-dirigeants des TPE**  
**Statut Matrimonial**

|                | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Marié          | 196       | 50.8        | 50.8               | 50.8               |
| Célibataire    | 125       | 32.4        | 32.4               | 83.2               |
| Divorcé        | 2         | .5          | .5                 | 83.7               |
| Veuf           | 3         | .8          | .8                 | 84.5               |
| En union libre | 60        | 15.5        | 15.5               | 100.0              |
| Total          | 386       | 100.0       | 100.0              |                    |

Source : Enquête CEREK 2014

En ce qui concerne le statut matrimonial des propriétaires-dirigeants, il ressort que 50,8% des propriétaires d'entreprise sont mariés, contre 32,4% sont célibataires. L'union libre communément appelé le « vient, on reste » représente 15,5%.

**Tableau 3 : Niveau d'instruction des propriétaires-dirigeants des TPE**  
**Niveau d'instruction**

|                               | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Sans niveau                   | 8         | 2.1         | 2.1                | 2.1                |
| CEP/CEPE/FSLC                 | 86        | 22.3        | 22.3               | 24.4               |
| BEPC/CAP/GCE 0L               | 121       | 31.3        | 31.3               | 55.7               |
| Probatoire                    | 47        | 12.2        | 12.2               | 67.9               |
| Bac/GCE AL                    | 54        | 14.0        | 14.0               | 81.9               |
| BTS ou équivalent             | 24        | 6.2         | 6.2                | 88.1               |
| Licence                       | 24        | 6.2         | 6.2                | 94.3               |
| DEA, Master, Doctorat ou plus | 22        | 5.7         | 5.7                | 100.0              |
| Total                         | 386       | 100.0       | 100.0              |                    |

Source : Enquête CEREK 2014

L'analyse du niveau d'étude des propriétaires-dirigeants peut être faite en trois catégories :

La première catégorie est déterminée par les titulaires du niveau d'instruction n'excédant pas le premier cycle des études secondaires. Cette catégorie représente 55,7% dont 31,3% sont titulaires du BEPC qui est le diplôme d'études secondaires du premier cycle, 22,3% du CEP (Certificat d'Etudes Primaires) et 2,1% sans diplôme.

La seconde catégorie comprend les niveaux Probatoire et Baccalauréat jumelé qui ont un pourcentage de 26,2%. Cette proportion regroupe l'ensemble des bacheliers qui n'ont pas pu avoir des moyens pour des études supérieures et qui se retrouve dans la vie active.

Enfin une dernière catégorie ceux des diplômés de l'enseignement supérieur. Dans cette catégorie, on note que les pourcentages sont presque identiques (6,2% pour le niveau BTS ; 6,2% pour le niveau Licence et 5,7% pour les niveaux supérieurs à la Licence)

**Tableau 4 : Formation technique relative au métier des propriétaires-dirigeants des TPE**  
**Formation Technique relative au métier**

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Oui   | 205       | 53.1        | 53.1               | 53.1               |
| Non   | 181       | 46.9        | 46.9               | 100.0              |
| Total | 386       | 100.0       | 100.0              |                    |

Source : Enquête CEREK 2014

Au Cameroun, les entreprises naissent pour la plupart de cas ex nihilo. Les propriétaires-dirigeants n'ont toujours pas l'expertise requise ou la formation adéquate avec leur métier. Tout ce fait toujours dans le tas. Dans le cadre de notre étude, les résultats montrent que 53,1% des propriétaires-dirigeants ont une formation adéquate avec le métier qu'il exerce. Contre 46,9% qui n'en ont pas.

### 1.1. Les pratiques de responsabilité environnementale

Les pratiques de responsabilité environnementale sont résumées dans les tableaux ci-après :

**Tableau 5 : Prise en charges des questions environnementales**

| Item                                                                                                                       | Modalité | Effectif | Pourcentage |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| <b>Entre 2011 et 2013, votre entreprise a –telle alloué un budget aux questions environnementales</b>                      | Oui      | 20       | 5,2         |
|                                                                                                                            | Non      | 366      | 94,8        |
|                                                                                                                            | Total    | 386      | 100         |
| <b>Entre 2011 et 2013, votre entreprise a –telle créée une structure/département en charge de l'environnement</b>          | Oui      | 2        | 0,5         |
|                                                                                                                            | Non      | 384      | 99,5        |
|                                                                                                                            | Total    | 386      | 100         |
| <b>Entre 2011 et 2013, votre entreprise a –telle installée un dispositif en charge de la protection de l'environnement</b> | Oui      | 23       | 6,0         |
|                                                                                                                            | Non      | 363      | 94,0        |
|                                                                                                                            | Total    | 386      | 100         |

Source : Enquête CEREG 2014

En ce qui concerne l'allocation d'un budget aux questions environnementales, 5,2% seulement ont alloué un budget contre 94,8%. Quant à la création d'un département ou d'une structure en charge de ces questions, seulement deux (02) sur 386 répondent positivement soit un total de 0,5%. S'agissant du dispositif en charge de la protection de l'environnement 23 TPE répondent positivement soit un taux de 6%. En somme nous constatons que la question d'ordre environnementale est encore au stade embryonnaire dans le management des TPE camerounaises.

**Tableau 6 : La gestion des déchets dans les TPE**

| Item                                                                                         | Modalité | Effectif | Pourcentage |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| <b>Quels sont les types de déchets issus de l'activité de l'entreprise ? solide</b>          | Oui      | 259      | 67.1        |
|                                                                                              | Non      | 127      | 32.9        |
|                                                                                              | Total    | 386      | 100.0       |
| <b>Quels sont les types de déchets issus de l'activité de l'entreprise ? liquide</b>         | Oui      | 93       | 24.1        |
|                                                                                              | Non      | 293      | 75.9        |
|                                                                                              | Total    | 386      | 100         |
| <b>Quels sont les types de déchets issus de l'activité de l'entreprise ? Gazeux</b>          | Oui      | 77       | 19.9        |
|                                                                                              | Non      | 309      | 80.1        |
|                                                                                              | Total    | 386      | 100         |
| <b>Quels sont les types de déchets issus de l'activité de l'entreprise ? Nuisance sonore</b> | Oui      | 80       | 20.7        |
|                                                                                              | Non      | 306      | 79.3        |
|                                                                                              | Total    | 386      | 100.0       |

Source : Enquête CEREG 2014

S'agissant des déchets solides, ils représentent 67,1% des entreprises suivies par des déchets liquides (24,1%) et les déchets gazeux représentent 19,9%. Les nuisances sonores quant à elles représentent 20,7%. Nous constatons que les TPE polluent l'environnement avec en majorité des déchets solides qui sont des ordures ménagères de toute sorte.

## 4.2. Les implications du profil du propriétaire-dirigeant sur les pratiques environnementales

Les implications du profil du propriétaire-dirigeant sur les pratiques environnementales seront analysées d'une part par rapport à la variable genre sur ces pratiques et d'autre part par rapport au niveau d'étude sur les mêmes pratiques.

### 4.2.1. Impact du genre sur les pratiques environnementales

Analyse du genre sur la gestion des déchets solides

**Tableau 7 : Résultats Tests du Khi-deux entre le sexe et les déchets solides**

|                                   | Valeur             | Ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|-----------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson               | 6.906 <sup>a</sup> | 1   | .009                                    | .008                              | .005                               |
| Correction pour la continuité     | 6.316              | 1   | .012                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance          | 7.117              | 1   | .008                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher              |                    |     |                                         |                                   |                                    |
| Association linéaire par linéaire | 6.888              | 1   | .009                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides     | 386                |     |                                         |                                   |                                    |

a. 0 cellules (0.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 42.44.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Source : Enquête CEREG 2014

La lecture de ce tableau révèle que le khi-deux calculé est supérieur au khi-deux lu à 1 degré de liberté (6,906>3,81) et le test est statistiquement significatif au seuil de 1%. (P=0,009). Nous pouvons alors déduire à une relation de dépendance entre le sexe du propriétaire-dirigeant et la gestion des déchets solides. L'analyse des mesures symétriques nous indiquera le sens de la relation et le degré de celle-ci.

**Tableau N° 8 : Mesures symétriques**

|                                 | Valeur | Signification approximée |
|---------------------------------|--------|--------------------------|
| Phi                             | -.134  | .009                     |
| Nominal par Nominal V de Cramer | .134   | .009                     |
| Coefficient de contingence      | .133   | .009                     |
| Nombre d'observations valides   | 386    |                          |

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Source : Enquête CEREG 2014

Le signe du phi montre une valeur négative entre les variables croisées. Par ailleurs le V de Cramer (0,134) est très faible, ce qui indique une relation très faible entre les variables croisées. Eu égard ce qui précède, nous pouvons conclure que « **le genre influence négativement la gestion des déchets solides dans les TPE camerounaises.** »

## Analyse du genre sur la gestion des déchets liquides

**Tableau N° 9 : Résultats des Tests du Khi-deux**

|                                   | Valeur             | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|-----------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson               | 5.065 <sup>a</sup> | 1   | .024                                    | .032                              | .018                               |
| Correction pour la continuité     | 4.513              | 1   | .034                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance          | 4.937              | 1   | .026                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher              |                    |     |                                         |                                   |                                    |
| Association linéaire par linéaire | 5.052              | 1   | .025                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides     | 386                |     |                                         |                                   |                                    |

a. 0 cellules (0.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 31.08.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Source : Enquête CEREG 2014

L'analyse de ce tableau révèle que le khi-deux calculé est supérieur au khi-deux lu à 1 degré de liberté (5,065>3,81) et le test est statistiquement significatif au seuil de 5%. (P=0,024). Nous pouvons alors déduire à une relation de dépendance entre le sexe du propriétaire-dirigeant et la gestion des déchets liquides. L'analyse des mesures symétriques nous indiquera le sens de la relation et le degré de celle-ci.

**Tableau N° 10 : Mesures symétriques**

|                               | Valeur                     | Signification<br>approximée |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                        | .115                        |
|                               | V de Cramer                | .115                        |
|                               | Coefficient de contingence | .114                        |
| Nombre d'observations valides | 386                        | .024                        |

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Source : Enquête CEREG 2014

Le signe du phi montre une valeur négative entre les variables croisées. Par ailleurs le V de Cramer (0,115) est très faible, ce qui indique une relation très faible entre les variables croisées. Eu égard ce qui précède, nous pouvons conclure que « **le genre influence négativement la gestion des déchets liquides dans les TPE camerounaises.** »

### Analyse du genre sur la gestion des déchets gazeux

**Tableau N° 11 : Résultats du Tests du Khi-deux**

|                                            | Valeur             | ddl | Signification<br>asymptotique<br>(bilatérale) | Signification<br>exacte<br>(bilatérale) | Signification<br>exacte<br>(unilatérale) |
|--------------------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | 8.399 <sup>a</sup> | 1   | .004                                          |                                         |                                          |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | 7.635              | 1   | .006                                          |                                         |                                          |
| Rapport de vraisemblance                   | 9.028              | 1   | .003                                          |                                         |                                          |
| Test exact de Fisher                       |                    |     |                                               | .004                                    | .002                                     |
| Association linéaire par linéaire          | 8.378              | 1   | .004                                          |                                         |                                          |
| Nombre d'observations valides              | 386                |     |                                               |                                         |                                          |

a. 0 cellules (0.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 25.73.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Source : Enquête CEREG 2014

L'analyse de ce tableau révèle que le khi-deux calculé est supérieur au khi-deux lu à 1 degré de liberté (8,399>3,81) et le test est statistiquement significatif au seuil de 1%. (P=0,004). Nous pouvons alors déduire à une relation de dépendance entre le sexe du propriétaire-dirigeant et la gestion des déchets gazeux. L'analyse des mesures symétriques nous indiquera le sens de la relation et le degré de celle-ci.

**Tableau N° 12 : Mesures symétriques**

|                               | Valeur                     | Signification<br>approximée |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                        | .148                        |
|                               | V de Cramer                | .148                        |
|                               | Coefficient de contingence | .146                        |
| Nombre d'observations valides | 386                        | .004                        |

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Source : Enquête CEREG 2014

Le signe du phi montre une valeur positive entre les variables croisées. Par ailleurs le V de Cramer (0,148) est très faible, ce qui indique une relation très faible entre les variables croisées. Eu égard ce qui précède, nous pouvons conclure que « **le genre influence positivement la gestion des déchets gazeux dans les TPE camerounaises.** »

## Analyse du genre sur la gestion des nuisances sonores

**Tableau N° 13 : Résultat du Tests du Khi-deux**

|                                            | Valeur              | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|---------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | 15.388 <sup>a</sup> | 1   | .000                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | 14.361              | 1   | .000                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | 17.111              | 1   | .000                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                     |     |                                         | .000                              | .000                               |
| Association linéaire par linéaire          | 15.348              | 1   | .000                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 386                 |     |                                         |                                   |                                    |

a. 0 cellules (0.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 26.74.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Source : Enquête CEREG 2014

L'analyse de ce tableau révèle que le khi-deux calculé est supérieur au khi-deux lu à 1 degré de liberté (15,388>3,81) et le test est statistiquement significatif au seuil de 1%. (P=0,000). Nous pouvons alors déduire à une relation de dépendance entre le sexe du propriétaire-dirigeant et la gestion des déchets liquides. L'analyse des mesures symétriques nous indiquera le sens de la relation et le degré de celle-ci.

**Tableau N°14 : Mesures symétriques**

|                                 | Valeur | Signification approximée |
|---------------------------------|--------|--------------------------|
| Phi                             | .200   | .000                     |
| Nominal par Nominal V de Cramer | .200   | .000                     |
| Coefficient de contingence      | .196   | .000                     |
| Nombre d'observations valides   | 386    |                          |

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Source : Enquête CEREG 2014

Le signe du phi montre une valeur positive entre les variables croisées. Par ailleurs le V de Cramer (0,200) est très faible, ce qui indique une relation très faible entre les variables croisées. Eu égard ce qui précède, nous pouvons conclure que « **le genre influence positivement la gestion des nuisances sonores dans les TPE camerounaises.** »

## 4.2.2. Analyse du niveau d'étude sur les pratiques environnementales

**Tableau N°15 : Résultat du test de corrélation entre le niveau d'étude et les pratiques environnementales**

|                      | Quels sont les types de déchets issus de l'activité de l'entreprise ? solide | Quels sont les types de déchets issus de l'activité de l'entreprise ? liquide | Quels sont les types de déchets issus de l'activité de l'entreprise ? Gazeux | Quels sont les types de déchets issus de l'activité de l'entreprise ? Nuisance sonore |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau d'instruction | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                             | -.052<br>.305<br>386                                                          | -.046<br>.364<br>386                                                         | -.050<br>.330<br>386                                                                  |
|                      |                                                                              |                                                                               |                                                                              | -.049<br>.332<br>386                                                                  |

Source : Enquête CEREG 2014

Aucune corrélation n'étant statistiquement significative, l'analyse du tableau ci-dessus montre qu'il n'existe pas de relation entre le niveau d'étude et les pratiques environnementales.

## Conclusion

L'étude avait pour objet d'analyser les implications du profil du propriétaire-dirigeant sur les pratiques de responsabilité environnementales des très petites entreprises camerounaises.

Les résultats majeurs nous indiquent que :

- la fréquence de pollution des déchets est dans l'ensemble au-dessus de la moyenne ;
- les déchets solides (67,1 %), liquides (24,1 %), gazeux (19,9 %) et les nuisances sonores (20,7 %) ;
- parmi les facteurs de profil du propriétaire-dirigeant, seul le facteur genre a un effet sur les pratiques environnementales. Les autres facteurs (le niveau d'étude et le secteur d'activité) n'ont aucun lien statistiquement significatif avec les pratiques de responsabilités environnementales.

Cette étude a certes contribué en partie à comprendre les déterminants des pratiques de responsabilités environnementales des TPE camerounaises mais, les résultats de cette étude restent à relativiser. Les limites correspondent surtout à la mesure des variables utilisées par l'enquête du CEREG. Les questions à réponses dichotomique qui ne nous conduisent pas à une meilleure compréhension du phénomène étudié. Une étude qualitative s'impose dans le but d'affiner cette recherche.

## Bibliographie

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie – Ademe (2000), Rapport d'activité. Site Web : <[www.ademe.fr/htdocs/publications/rapportactivite/rapport2000](http://www.ademe.fr/htdocs/publications/rapportactivite/rapport2000)>.

Berger-Douce S. (2006), « L'appropriation de la RSE par les PME : la démarche collective au service de l'engagement environnemental », *Bulletin OEconomia Humana*, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, no 11, décembre, p. 24-25.

Berger-Douce S. (2009), « La diversité en PME: une philosophie managériale au service de la performance? », *Management & Avenir*, n° 9, p. 258-274.

Bowen H.R (1953), *Social responsibility of business man*, New York harper and Row. Commission européenne (2001), *Livre Vert sur : Emploi et affaires sociales*, <europa.eu.int>. Chang N.B., Schuler, R.E., Shoemaker, C.A., 1993. Environmental and economic optimization of an integrated solid waste management system. *Journal of Resource Management and Technology* 21, 87–100.

Chalot F., (2004), *De l'amont vers l'aval : l'émergence d'une filière de gestion des déchets adaptée aux villes africaines. Synthèse et analyse des actions relatives aux déchets*. In Gestion durable des déchets et de l'assainissement urbain. Mars 2004, pp. 45-69.

Kenner Thompson , J. et H.L. Smith (1991), « Social responsibility and small business : suggestions for research », *Journal of Small Business Management*, janvier, vol. 29, no 1, p. 30-44.

Longenecker , J.G., C.W. Moore , J.W. Petty , L.E. Palich et J.A. McKinney (2006), « E thical attitudes in small businesses and large corporations : theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no 2, p. 167-183.

Mandl I. (2006), « CSR and Competitiveness – European SME's Good Practice », Workshop

Mayrhofer U. (2006), *Marketing*, 2ème édition, Bréal, Collection dirigée par Raimbourg Ph.

Maystre L.Y. et Viret F., (1995), A goal-oriented characterization of urban waste. *Waste Management and Research* 13 (3), 207. Mbuligwe S.E. & Kassenga G.R. 2002. Potential

Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME*, n° 3-4, p. 43-67.

Paradas A. (2010), « Les aspects humains de la RSE en petite entreprise », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p 377-388.

Quairel , F. et M.N. Auberger (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise" », *La Revue des Sciences de gestion*, Direction et Gestion, nos 211-212, p. 111-126.

Reynaud, E. (1997), « Les fondements théoriques des stratégies environnementalistes », *Actes de la VIe Conférence de l'AIMS*, juin, Montréal.

Roy M.-J., Berger-Douce S. et Audet J. (2008), « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences, des connaissances », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 21, p. 75-94

Simen, S. F. (2018), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les très petites entreprises sénégalaises: quelles perceptions en ont les propriétaires-dirigeants? » XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique , Juin

Tilley , F. (2000), « Small firm environmental ethics : how deep do they go ? », *Business Ethics : A European Review*, vol. 9, no 1, janvier, p. 31-41.

Vyakarna m, S., A. Bailey , A. Myers et D. Burnett (1997), « Towards an understanding of ethical behaviour in small firms », *Journal of Business Ethics*, vol. 16, no 15, novembre, p. 1625-1636.

Wilson E., (1980), Social responsibility of business : What are the small business perspective ?, *Journal of Small Business Management*, Volume 18, Numéro 3, Juillet.

Ziadat A.H. et Mott H., (2005), Assessing solid waste recycling opportunities for closed campuses. *Management of Environmental Quality: An International Journal* 16 (3), 250–256.

# AUDIT SOCIAL ET EMPOWERMENT DES COLLABORATEURS

---

**Joseph ATANGANA**

Université de Douala

Doctorant, Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)

Douala, Cameroun

[lexxusjose@gmail.com](mailto:lexxusjose@gmail.com)

## Introduction

Depuis un certain temps, les responsables d'entreprises dans leur quête de développement, se caractérisent par un certain nombre de comportements déviants et des actions jugées illégitimes envers leurs collaborateurs notamment, l'oppression, un management de type autoritaire, le manque de confiance de proximité et d'implication à la prise de décisions (Assang-Betty, 2010). Ces comportements négatifs viennent ainsi remettre en perspective la nécessité pour les collaborateurs, dans leur quête de développement des compétences et de responsabilisation, de bénéficier d'une marge de manœuvre pour agir sur les conditions sociales et économiques auxquelles ils sont confrontés.

Dans un tel contexte, l'environnement camerounais n'est pas épargné. Dans la majorité des entreprises en effet, les employés sont plus souvent considérés comme une source de coût à minimiser et non comme une ressource à maximiser (Jensen et Meckling, 1976). De même, de nombreux responsables d'entreprise peu ou mal formés, dans leur objectif de croissance, ne disposant pas toujours des moyens adéquats pour apprécier les conséquences des décisions sociales soumises à leur approbation (Etoundi, 2004). Ce qui engendre souvent des conséquences sociales et économiques négatives graves.

Toutefois, pour réduire, voire éliminer les actions déviantes de ces responsables d'entreprises, les pratiques de l'audit social peuvent être instaurer dans la vie des affaires pour identifier les sources de dysfonctionnements, proposer des solutions et responsabiliser la ressource humaine. Dans ce cadre, des mécanismes liés l'empowerment des collaborateurs peuvent être mis en place pour tenter de concilier les impératifs économiques et le respect de certaines valeurs sociale.

De ces observations, la problématique de l'audit social et de l'empowerment des collaborateurs, suscite de nos jours, un vif intérêt tant bien pour les pouvoirs publics, les dirigeants d'entreprise que pour la communauté scientifique (Byham, 1996) ; Chevalier, 1991 ; Combemale et Igalens, 2005 ; Guerrero, 2008 ; Igalens et Peretti, 2009 ; Bouchoul et Haddouche, 2013 ; Peretti et Renaud, 2015). A titre illustratif, les rencontres organisées durant les dernières décennies par l'Institut International de l'Audit Social (IAS) dans certains pays rassemblant plus de 5000 participants avec des actes réunissant plus de 1000 communications, reflètent l'intérêt croissant que suscite l'audit social au niveau international (Igalens et Peretti, 2009). Mais malheureusement, une lecture critique de la littérature montre que la relation véritable entre ces deux concepts constitue encore un phénomène méconnu, voire de véritable « boîte noire » en Afrique.

Au Cameroun, la pratique de l'audit social et de l'empowerment des collaborateurs reste totalement inexistante et peu de recherche ont été menée dans ce sens, ce qui induit une insuffisance de connaissance et d'intérêt notamment en contexte PME qui constitue l'essentiel du tissu économique camerounais. Sous cet angle, Ngok Evina (2013) s'est intéressé à analyser l'audit social et le gouvernement d'entreprise en mettant l'accent sur le lien existant entre les mécanismes de contrôle par la hiérarchie et l'intérêt des parties prenantes. Elisabeth Hofmann (2016), quant à elle a abordé la problématique de l'empowerment sous le prisme du lien entre son appropriation et son instrumentalisation en contexte camerounais. Yossa Thaddée pour sa part présente des programmes de microcrédits et empowerment des femmes rurales au Cameroun en mettant l'accent sur la projection dans le futur.

Au regard de tous ces développements forts, l'analyse qui semble largement expliquer les imbrications véritables entre l'audit social et l'empowerment des collaborateurs, demeure encore non investigué et de ce fait, mal connu. En effet, de tous les travaux cités plus haut, aucune allusion n'a été faite, aucun auteur n'a pu fournir l'analyse d'une corrélation véritable entre l'audit social et l'empowerment des collaborateurs. Autrement dit, ces deux concepts ont majoritairement été étudiés de façon séparée et/ou associé chacun à d'autres concepts. Les études spécifiques axées sur la relation éventuelle entre ces deux variables demeurent quasi inexistantes au Cameroun, notamment en milieu PME. Notre recherche se situe dans le prolongement de ces travaux en privilégiant le rapport éventuel entre l'audit social et l'empowerment des collaborateurs, notamment en contexte PME

L'objectif spécifique de cette réflexion est de questionner l'apport du lien entre l'audit social et l'empowerment des collaborateurs dans la PME camerounaise, dans le but de cerner les enjeux et réalités. Pour cela, nous formulons la question centrale de cette réflexion autour de l'interrogation suivante : comment et en quoi l'audit social peut-il conduire à l'empowerment des collaborateurs dans la PME Camerounaise ?

Pour ce faire, nous présenterons d'abord le contexte théorique à travers l'analyse conceptuelle. Ensuite, nous présenterons notre démarche méthodologique. Enfin, nous exposerons et discuterons les résultats obtenus.

## **1. Le lien théorique entre audit social et empowerment des collaborateurs**

Au regard de la pluralité des travaux qui s'y rapporte, l'audit social et l'empowerment connaissent un engouement dans les milieux politique, académique et professionnel ces dernières années. A cet effet, la construction de l'interaction dynamique entre l'audit social et l'empowerment des collaborateurs nécessite de définir en premier lieu, et ce de façon opérationnelle, ces concepts afin d'éviter les confusions dans le débat. Ensuite de ressortir la place, ou l'importance de l'audit social et de l'empowerment des collaborateurs pour l'entreprise. La caractérisation de ces concepts permettra de ressortir les imbrications entre eux.

### **1.1. Définition et importance de l'audit social**

La quasi-totalité des travaux réalisés sur l'audit social, mettent l'accent sur la logique de constat et de vérification pour évaluer la conformité des pratiques internes d'une entreprise par rapport à un référentiel national existant (droit du Travail, Conventions Collectives ou Accords d'entreprises, etc.). Dans ce sens, plusieurs définitions ont été proposées au fil des années et reflètent la diversité et l'évolution des attentes à l'égard de l'audit du social.

L'Encyclopédie de la gestion et du management (1999), précise que « l'audit social est né de l'application de la démarche de l'audit opérationnel à la ressource humaine. Ce document souligne qu'un audit social comporte des opinions émises par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'information sociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation ».

Candau (1985), quant à lui définit l'audit social comme « une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à évaluer l'importance et enfin, à aboutir à la formation de recommandations ou propositions d'actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur »

Dans le même élan, Peretti (2001), précise que l'audit social est « un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines ».

Pour Guerrero (2004), c'est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines.

D'après l'IAS, c'est une « forme d'observation qui tend à vérifier si une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court »

Enfin, la Commission européenne a reconnu officiellement l'audit social dans le Livre vert de 2001 et l'a défini comme « une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes ».

Partant de ces idées forces, nous retiendrons, de façon large dans cette contribution, que l'audit social « est un outil de pilotage qui permet de comprendre les causes des problèmes, des difficultés ou des dysfonctionnements sociaux qui surviennent dans l'entreprise et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre ». Cette définition met l'accent sur la place de l'audit social qu'il paraît souhaitable d'approfondir. A cet égard, les enjeux de l'audit social semblent être doubles :

Le premier enjeu fait référence à l'aspect préventif des causes et des conséquences des problèmes pouvant surgir dans la fonction ressources humaines. Dans ce sens, l'audit social permet d'éviter l'aggravation d'une situation sous forme des risques futurs, d'abord en aidant à identifier les problèmes ; ensuite, en mettant en évidence les écarts, soit entre les objectifs et les résultats, soit dans le degré d'application des politiques et procédures décidées dans l'entreprise. Par ailleurs, l'audit social est

également un outil aide à la décision future en soulignant les conséquences que telle décision pourrait faire courir à l'entreprise.

Le deuxième enjeu concerne l'aspect curatif dans la mesure où il permet de remédier au sens de Peretti (2001), à une situation qui se détériore aussi bien dans la gestion des ressources humaines dans son ensemble, qu'à des sous-fonctions, des programmes, des procédures ou des comportements particuliers (absentéisme, turn-over, etc.) en émettant des recommandations.

Le dernier enjeu serait lié à la sécurisation au sens de Peretti, (1994). En effet, la sécurisation des prises de décisions et des actions RH passe notamment par la mise en place de procédures claires et précises. L'AS permet à l'entreprise de se conformer à une réglementation sociale lourde, complexe et subtile en évitant les sources d'insécurité juridiques liées aux contrats, à la rémunération, au temps de travail, la santé et la sécurité des salariés, à l'évolution de carrière, au dialogue social...

Pour finir, il ressort que l'audit social semble être indispensable pour toute entreprise qui se veut pérenne et compétitive car, il constitue un instrument conduisant à émettre un diagnostic dans la gestion des ressources humaines, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations.

Autrement dit, compte tenu des difficultés et des coûts que représentent les conflits sociaux, un audit social régulier permet au dirigeant de réagir plus rapidement si un dysfonctionnement apparaît, de s'assurer de sa conformité aux obligations légales et réglementaires souvent changeantes, et d'identifier les risques en amont afin d'éviter qu'une situation de crise n'apparaisse. Le but final étant de conserver une politique sociale adaptée et performante, qui maintiendra la productivité de l'entreprise.

Ces enjeux de l'AS sont ceux du signe d'un lien employeur/employé qui ne se conçoit que dans un cadre de l'empowerment des collaborateurs.

## 1.2. L'empowerment des collaborateurs : définition et enjeux

Pour comprendre les débats que suscite l'intégration de la notion d'empowerment dans les discours dominants sur le développement des compétences, il convient tout d'abord de définir ce concept avant de dégager son enjeu pour la gestion des ressources humaines, notamment des collaborateurs.

L'empowerment s'inscrit dans la perspective des recherches qui ont réfuté le taylorisme et œuvré pour une meilleure considération des ressources humaines au sein des

La quasi-totalité des travaux portant sur l'empowerment, mettent l'accent ou mieux encore, établissent qu'il renforce le développement des compétences et de responsabilisation des collaborateurs. A cet égard, des auteurs tels que, Conger et Kanungo, (1988), Thomas et Velthouse (1990), Berraies et al., (2015), Tremblay et Simard, (2005) en ont porté une attention particulière. Pour ces auteurs, l'empowerment signifie impliquer, responsabiliser, autonomiser, faire participer, libérer le potentiel et donner plus de possibilités d'action et de pouvoir de décision aux employés dans une entreprise.

Thomas et Velthouse (1990), expliquent d'ailleurs que empower « veut dire donner un pouvoir à quelqu'un c'est à dire de l'énergie, de la capacité et de l'autorité ». Dans la même élan, Berraies et al., (2015) précisent que c'est « une pratique de gestion stratégique qui valorise l'autonomie, l'initiative, la décentralisation du pouvoir et la responsabilisation des employés ». Poursuivant leurs travaux dans la même logique, Tremblay et Simard (2005), ajoutent que cette pratique intègre la délégation en partie du pouvoir aux employés tout en encourageant leur autonomie et leur responsabilisation.

Une lecture en profondeur consacré à l'empowerment des collaborateurs montre une fertilité discursive pour ce concept aux facettes diverses puisqu'il se base non seulement sur le contexte dans lequel il est mis en œuvre mais aussi sur les individus qui l'adoptent (Thomas et Velthouse, 1990). Compte tenu de notre objet, nous définissons l'empowerment comme « une délégation de pouvoir ou d'avantage nécessaire aux employés pour qu'ils prennent des décisions notamment pour ce qui est de leurs activités et des règles organisationnelles qui les concernent ».

Partant de cette définition, on comprend aisément que l'empowerment est une stratégie indispensable au développement des compétences et de responsabilisation des employés qui, elles-mêmes sont nécessaires pour garantir la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Par exemple, il est possible pour des entreprises d'avoir les mêmes personnes qualifiées au même titre mais, lorsque leurs implications pour les projets de l'entreprise diffèrent, les résultats seront aussi différents. Vu sous cet angle, impliquer et responsabiliser les employés dans une organisation favorisant l'empowerment leur permettrait alors de mieux utiliser leurs connaissances, compétences et expérience tout en augmentant leur motivation à réaliser leurs tâches au bénéfice de l'organisation.

Dans les entreprises et organisations les plus en avance par exemple, l'enjeu de l'empowerment est encore plus notoire, dans la mesure où les employés sont considérés comme responsables de leurs résultats et capables d'influer voire de piloter les moyens mis en œuvre. Les employés qui participent à un tel type de management ressentent un sentiment d'appartenance et de fierté supérieure et il est démontré que les organisations qui ont recours à l'empowerment atteignent leurs objectifs plus facilement et souvent au-delà des possibilités envisagées jusque-là.

### 1.3. Lien théorique entre audit social et empowerment des collaborateurs

Le rapport entre audit social et empowerment des collaborateurs peut se justifier à travers la nécessité, d'une part, de développer les compétences des employés par une responsabilisation et une implication dans le processus de décision et, d'autre part, la reconnaissance à la fois de l'existence des parties prenantes et la dépendance envers les ressources.

#### 1.3.1. La responsabilisation des collaborateurs : sources du lien entre audit social et empowerment.

Une analyse en profondeur de l'environnement des affaires montre que le management par autorité et contrôle a primé pendant une grande partie du 20<sup>ème</sup> siècle. Les augmentations de salaire et les primes étaient alors fonction du rendement (Taylor, 1911). Mais au 21<sup>ème</sup> siècle, la nature du travail a fondamentalement changé. Ce sont essentiellement les postes exigeant des interactions humaines complexes qui ont affiché une dynamique de croissance. A cet égard, les collaborateurs ne sont plus considérés comme des simples instruments créateurs de valeur. Désormais, les employeurs doivent s'entourer de collaborateurs autonomes et motivés, capables de s'acquitter des tâches bien plus spécialisées et techniques sans contrôle comme les chaînes de montage du passé (Parker, 2014). Ces différents éléments confortent plus que jamais la nécessité impérieuse de responsabiliser les collaborateurs, ce qui permettra à ces derniers de libérer leur performance.

Pour stimuler la responsabilisation de leurs collaborateurs, les entreprises ont besoin des outils adaptés. C'est à ce niveau que l'audit social qui consiste à émettre un diagnostic sur le dysfonctionnement (démotivation, stress, turn over...) lié à la gestion des ressources humaines, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations, trouve tout son sens.

In fine, l'interaction dynamique entre ces deux concepts nous amène à constater que les variables l'entrée de l'un sont les variables de sortie de l'autre. Autrement dit, l'empowerment constitue le résultat d'un processus d'audit social. Vu sous cet angle, on peut se rendre compte que l'audit social constitue une sorte de garde-fou pour responsabiliser efficacement les collaborateurs.

Dès lors qu'un diagnostic issu de l'audit est posé et qu'ils sont empowerés, les collaborateurs deviennent plus attachés à leur travail, à leur entreprise, à leurs collègues et à leurs clients. Dans cette dynamique, le rapport éventuel de ces deux concepts, permet aux entreprises du 21<sup>ème</sup> siècle de devancer toujours leurs concurrents.

#### 1.3.2. Parties prenantes et dépendance envers les ressources : vecteur de construction du rapport audit social et empowerment

Contrairement à l'approche néo-classique qui posait le postulat de la recherche du profit de l'actionnaire, la théorie des parties prenantes (stakeholders) (désormais TPP) envisage la satisfaction des partenaires d'une entreprise donnée (Freeman et Freeman et al., 1984, 2010). Dans cette logique, toute entreprise soucieuse de sa compétitivité devrait prendre en compte les attentes des PP que Freeman (1984, 90) désigne comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». L'influence des PP consiste alors à identifier et à satisfaire les différentes attentes des PP dont la survie de l'entreprise en dépend (Sangue 2018 ; Capron et Quairel Ianoizel, 2007).

La théorie des parties prenantes propose alors une approche spécifique de l'étude de la relation de l'entreprise avec ses employés. Son apport réside dans le fait qu'elle induit une identification, une implication et une satisfaction des différents collaborateurs de l'entreprise. A ce propos, Harrison, Bosse et Philips (2010) soulignent que l'influence des PP peut être interprétée comme une ressource rare sur laquelle il faut améliorer la qualité d'écoute et apporter des réponses.

Par ailleurs, dans le processus managérial des entreprises, la relation entre l'entreprise et les parties prenantes devrait s'analyser aussi en termes de dépendances à l'égard des ressources. La vulnérabilité d'une entreprise vient de son besoin en ressources, ces dernières étant contrôlées par son environnement. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources contraint toute entreprise à un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation en dépend, ajuste leurs actions et leurs demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes (Etoundi Eloundou, 2014).

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources, en subordonnant l'entreprise aux acteurs de son environnement, établit que la pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à gérer les demandes des groupes différents, en particulier ceux dont l'apport de ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie (Pfeffer & Salancik, 1978).

A partir de ces observations, le constat que l'on peut faire est que l'audit social dans l'entreprise est un préalable pour la mise en œuvre des solutions pertinentes fondées sur plus d'équité spécifique des collaborateurs. On peut, dès lors, se poser la question de savoir quels rapports se vivent au quotidien entre

l'AS et l'empowerment des collaborateurs dans les PME et quelles mutations induites de ces rapports peut-on observer dans la perspective compétitive de ces PME ?

## **2. Approche méthodologique et vision spécifique des PME Camerounaises**

Les relations et interrelations peuvent se lire, d'abord, à travers les causes des problèmes, des difficultés ou des dysfonctionnements sociaux qui émergent dans l'entreprise et qui débouchent sur la responsabilisation des collaborateurs ; ensuite, par l'intensification progressive du rôle de l'AS dans l'implémentation de l'empowerment.

### **2.1. Démarche d'investigation retenue**

Au préalable, nous présentons l'approche méthodologique de l'étude d'une part et la présentation des cas proprement dite d'autre part.

#### **2.1.1. Présentation de la méthodologie**

La problématique de notre réflexion s'est construite sur la base de diverses sources. Nous avons mené des discussions informelles et formelles avec des praticiens, responsables d'entreprises afin d'avoir une compréhension profonde de notre thème. Cette logique a été inspirée de Wacheux (1996, 50) qui, en défendant l'approche inductive de recherche, la présente comme « un processus de production de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations ».

Partant du fait que notre objectif est de comprendre un phénomène social, nous avons choisi une démarche qualitative inductive (Yin, 2003), par la stratégie de l'étude de cas (Hlady-Rispal, 2002) pour, à partir des données de terrain, mieux comprendre le rapport audit social et empowerment des collaborateurs, plutôt que de le mesurer. Ce choix est justifié en raison de la spécificité et de l'émergence de la question de recherche traité, et surtout de la rareté des informations dans ce domaine dans les pays en développement comme le Cameroun.

Notre réflexion portant sur les relations et interrelations entre audit social et empowerment des collaborateurs au sein des entreprises camerounaises s'est fixé pour objectif de donner du sens au discours des professionnels praticiens pour mieux comprendre un processus d'adaptation, d'internalisation des compétences de l'entreprise en ressortant les enjeux et les difficultés éventuelles. Nous avons effectué des observations de terrain, des entretiens exploratoires et des entretiens qualitatifs formalisés. L'entretien exploratoire avait pour but de favoriser un approfondissement de la réflexion et il a permis d'orienter les premières réflexions théoriques.

La conduite de l'étude exploratoire s'est voulu volontairement multisites afin de mieux comprendre la démarche, la logique et les approches des entreprises exerçant dans les secteurs d'activités différents. De ce point de vue, trois PME camerounaises ont été sélectionnées, la première dans le transport inter urbain, la deuxième dans la restauration et la troisième dans la transformation du Soja. La sélection de cet échantillon théorique s'est fondée sur le critère de saturation théorique. Le recueil de données s'est fait sur la base d'un guide d'entretien sous-tendu par un protocole d'entretien. Les entretiens ont été réalisés avec les dirigeants d'entreprises. Ils ont été complétés par ceux recueillis dans les documents, afin d'enrichir l'information et la triangulation des données. La méthode de traitement des données retenue est l'analyse de contenu thématiques (Paillé et Muccheli, 2012).

Chaque entretien a commencé par une brève introduction sur notre thème, les objectifs visés par l'enquête, la destination finale des informations recueillis et les thèmes qui allaient être abordés au cours de l'entretien. Cependant, l'ordre des thèmes n'était pas rigoureusement respecté, il y allait de la convenance des responsables auprès de qui nous recueillons l'information.

Nous avons joui d'une grande latitude de mettre en œuvre les relances que nous suggéraient les réponses apportées par notre interlocuteur. Compte tenu de l'emploi du temps surchargé des personnes que nous avons interrogées, nous avons été obligées quelques fois de faire des allers-retours pour épuiser tous les thèmes. Chaque entretien s'est déroulé pendant cinquante (50) minutes au moins et quatre-vingt-dix (60) au plus. Le déroulement de ces entretiens est regroupé par site dans le tableau ci-dessus.

Tableau 1 : les différents entretiens par site

| Sites              | Personnes rencontrées                            | Dates                    | Durée de l'entretien en minute |
|--------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Butranscam voyages | Chef du personnel                                | 28/09/2018               | 50                             |
| Convergence group  | Directeur général<br>Chef du personnel           | 29/09/2018<br>29/09/2018 | 55<br>60                       |
| NTFoods            | Chef du personnel<br>Responsable service qualité | 02/10/2018<br>02/10/2018 | 50<br>55                       |
| <b>Total</b>       |                                                  |                          | <b>270</b>                     |

Source : donnée de l'enquête 2019

Dans tous les cas, le temps maximal requis pour une séance d'entretien semi directif par personne interrogée a été respecté comme le soulignent Jolibert et Jourdan (2006), que la durée de ce type d'entretien varie entre 30 et 90 minutes. Après une brève présentation de la démarche retenue, il convient de présenter les différents cas étudiés.

### 2.1.2. Présentation des cas étudiés

Les entreprises étudiées se répartissent ainsi selon le secteur d'activité : une entreprise de transport (Butranscam voyage), une entreprise de transformation industrielle (NTFoods) et une entreprise de Bâtiment et travaux publics (convergence group). Ce choix permettra en fin de compte de procéder à une étude comparative entre les pratiques de gestion en matière d'audit social et de l'empowerment des collaborateurs.

#### • Le cas de E1

Société agro-alimentaire spécialisée dans la transformation et la distribution des produits agricole, E1 est le leader dans ce secteur au Cameroun. Créée à Douala en 1999 sous l'appellation de TANTY, elle devient E1 en 2010. Avec une production des produits variés à savoir : les bouillies de soja TANTY et TANTY Reine (la bouillies de soja nature 2003); la bouillies de soja enrichi au poisson en 2004; la bouillie parfumée de soja en 2006; la bouillie fruitée et sucrée et la bouillie légère crée en 2007) ; TANTY à Grignoter (arachides enrobées, chips de plantain, noix de coco, croquettes, caramels, cacahuètes, chips de pommes, arachides du village.); TANTY huile d'arachide vierge extra; TANTY ingrédients culinaires (farine de soja et chapelure), E1 est le numéro 1 de l'industrie de Transformation des matières premières (soja, maïs, arachide, poisson, fruits...) locales en produits finis au Cameroun. Un effectif de près de 64 salariés et plus de 40 emplois indirects. Un parc de 20 MOTOS et 3 cars pour la distribution. Les produits de E1 sont commercialisés à travers plus 1 500 points de ventes (Grossistes, Supermarchés, pharmacies et vitrines, boutiques...) et 04 agences commerciales dans le pays.

#### • Le cas de E2

E2 est une société anonyme en pleine croissance au Cameroun. C'est une entreprise spécialisée dans la réalisation des ouvrages dans le bâtiment et les travaux publics tels que les ponts et chaussées, les immeubles, les duplex, les maisons... Elle est localisée dans la province du centre précisément à Yaoundé-Nlonkak. E2 a été Créé à Yaoundé, le 03 février 2009, à l'aide d'une structure à capitaux mixtes (privés et publics). Cette entreprise compte un effectif de près de 23 salariés permanents et plus de 4 emplois indirects. Dans son parking, elle dispose de trois véhicules de services, des engins lourds tels que les Caterpillar, des camions bene...

#### • Le cas de E3

Née grâce à des fonds purement privée à caractère unipersonnel, E3, moyenne entreprise, s'est installée sur le marché Camerounais des transports inter urbain de biens et des personnes. Cette entreprise a vu le jour en 2003. Elle est localisée dans la province du littoral et dessert les populations des trois provinces du pays à savoir le centre, le littoral et le sud. En 2016, elle a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 20 millions de FCFA. Cette petite unité de production se place aujourd'hui parmi les plus importantes entreprises Camerounaises exerçant dans ce secteur d'activité. Au 31 décembre 2016, E3 comptait dans ses effectifs environ 58 emplois directs et 17 emplois indirects. Dans son parking, elle compte environs 30 véhicules (simple cars, coaster bus).

## 2.2. Analyse des résultats

La préoccupation première de notre travail a consisté à nous assurer que l'audit social et l'empowerment des collaborateurs avaient une importance au sein des entreprises. De ce point de vue, nos interlocuteurs ont été amenés à définir d'abord les concepts clefs de façon opérationnelle. Le tableau 2 donne une synthèse des différentes définitions opérationnelles des deux concepts clefs de notre réflexion, telle que définie par les praticiens. Ensuite, nous avons exposé l'apport d'une relation éventuelle entre les concepts clefs à la performance organisationnelle tout en faisant ressortir les difficultés de mise en œuvre.

### 2.2.1. Identification explicite des pratiques de l'audit social et de l'empowerment des collaborateurs des cas étudiés

Les enjeux de l'empowerment puisent leur fondement sur les pratiques d'audit social, qui eux-mêmes trouvent leur application dans le management au quotidien. Avant de voir les différentes pratiques de l'audit social et de l'empowerment des collaborateurs tel que mis en œuvre dans les cas étudiés, il nous semble important de présenter les différentes perceptions de ces deux concepts par les praticiens

Tableau 2 : Définition des concepts de l'audit social et de l'empowerment du point de vue des praticiens

| <b>Définition de l'audit social</b>                                                                  | <b>Définition de l'empowerment</b>                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Technique d'évaluation de la satisfaction des employés                                               | Donner le pouvoir d'agir aux collaborateurs                                          |
| Etude du climat social et des indicateurs sociaux.                                                   | Agir en fonction de sa décision et être prêt à assumer les conséquences de l'action. |
| Outil de pilotage social qui peut contribuer à l'amélioration du management des ressources humaines. | Processus par lequel les collaborateurs acquièrent la capacité d'exercer un pouvoir  |
| Contrôle des pratiques sociales de l'entreprise                                                      | Augmentation de la capacité d'agir                                                   |
| Outil d'aide au pouvoir décisionnel de l'entreprise                                                  | Donner plus de liberté dans la prise des décisions aux collaborateurs                |

Source : résultat d'entretien 2019

#### 2.2.1.1. La pratique de l'audit social dans la PME camerounaise

En général, la pratique de l'audit social qui est tributaire des problèmes, des difficultés ou des dysfonctionnements sociaux qui surviennent dans l'entreprise, consiste à prendre des mesures correctives nécessaires pour les résoudre, constitue un outil de pilotage de l'entreprise. Ainsi, la mise en œuvre de cet outil de gestion trouve sa justification dans sa capacité à réguler la dialectique employé/entreprise.

Dans la PME camerounaise, la pratique de l'audit social porte sur plusieurs champs. Nous retenons, dans le cadre de cette réflexion, deux dimensions qui sont le climat social d'une part ; la formation et le développement professionnel d'autre part, sans occulter les autres aspects, tel le profil de carrière, la rémunération etc.

Suivant le premier axe qui fait référence au climat social, le turn-over, l'absentéisme et la conflictualité ont été retenue comme élément d'analyse de la pratique de l'audit social au sein des cas étudiés.

Le turn-over que Bouchoul et al., (2013) définissent comme étant la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur, n'est pas suffisamment pris en compte au sein de l'entreprise étudiée. En effet, la majorité des responsables d'entreprises investiguées affirment s'intéresser plus aux départs de leurs salariés clés vers l'extérieur, mais ne s'attardent pas sur la rotation interne des collaborateurs de bas niveau d'un poste à un autre. A cet égard, les agents de maîtrises et les exécutants sont les catégories les plus touchés par cet aspect du turn-over. Généralement, les fins de contrats et les démissions sont les motifs du turn-over pour cette catégorie de collaborateurs dans la totalité des cas étudiés. A ce propos, le responsable du personnel de E3 précise à cet effet que « si un salarié veut quitter l'entreprise à la fin de son contrat on ne peut pas l'empêcher ».

Par ailleurs, l'absentéisme qui est le fait d'être absent de manière habituelle ou systématique du lieu de travail est en constante régression au sein des cas étudiés. Avec un objectif d'avoir un taux d'absentéisme moins élevé, tous les responsables des PME rencontrés réalisent une performance en ce terme. Pour aller plus loin dans l'analyse des données, pour être capable de suivre le phénomène « en temps réel » et définir des actions correctives, ces derniers ont mis au point chacun en ce qui concerne sa structure un semblant de tableau de bord de suivi de l'absentéisme. Le tableau suivant récapitule les différentes causes d'absentéisme évoquées :

Tableau 3 : Les causes de l'absentéisme.

| <b>Motifs de l'absentéisme</b> | <b>Moyennes</b> |        |        |
|--------------------------------|-----------------|--------|--------|
|                                | E1              | E2     | E3     |
| Absences autorisée             | 25.21%          | 33.12% | 28,85% |
| Absences justifiée             | 13.15%          | 18%    | 20,12% |
| Absences non justifiée         | 1.25%           | 1.22%  | 1,37%  |
| Accident de travail            | 7.25%           | 5.36%  | 9,36%  |
| Maladie                        | 19.75%          | 28.54% | 31,74% |
| Retard                         | 2.54%           | 1.98%  | 2,31%  |
| Maladie longue durée           | 3.14%           | 2.65%  | 4,87%  |

Source : document des services du personnel des cas étudiés

Une analyse en profondeur de ces résultats montre que les arrêts de travail pour maladies constituent la proportion la plus importante de l'absentéisme dans la totalité des cas étudiés. En effet, ils représentent un taux de 31.74% à E1, 28.54% à E2 et seulement 19.75% à E3, suivi par les absences autorisées avec un taux respectif de 28,85% à E1, 33.12% à E2 et 25.21% à E3. En revanche, les retards ne représentent que 2.31% seulement à E1, 1.98% à E2 et 2.54% à E3.

Au regard de ces observations, il nous semble important de soulever que pour le salarié, les petites absences à répétition peuvent être un signe de désengagement au travail et d'insatisfaction, et elles ont tendance à renforcer ce désengagement, en l'éloignant chaque fois un peu plus de son collectif de travail. Faute d'action correctrice, cela serait peut-être le début d'un cercle vicieux aboutissant à une forme d'exclusion du collectif.

S'agissant des relations sociales au sein des cas étudiés, tous les responsables d'entreprises sont unanimes du fait que la conflictualité a considérablement diminué. A ce sujet, le responsable de E2 affirme que « le climat social est remarquable, car il existe une très bonne entente entre les différents services de l'entreprise. Les relations sont fondées sur le respect et la coopération mutuelle. Il faut même dire que le travail se déroule dans une convivialité totale. Par conséquent, cela s'est traduit par un nombre très réduit des contestataires insatisfaites dans leur travail ».

S'agissant du deuxième axe qui concerne la formation et le développement professionnel des salariés, les efforts sont également palpables dans la totalité des cas étudiés.

Dans cette logique, la PME de bâtiment et de travaux publics par exemple, pour assurer le maintien de ses salariés, et garantir leur loyauté et leur satisfaction, a mis en place sa propre pratique de l'audit social avec pour conséquence directe le développement des compétences de ses collaborateurs. A cet effet, elle a commencé par détecter les besoins de formation, procédé ensuite à l'analyse des besoins pour comprendre exactement les attentes des salariés. Pour ce faire, elle a organisé des séances de travail avec les concernés en vue d'élaborer un programme de formation selon les besoins en compétences en vue d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Après cette étape, les salariés en formation ont été soumis à deux types d'évaluation : une évaluation à chaud (faite sur place et dès la fin de la session de formation) et une autre évaluation à froid, généralement trois mois après la session pour évaluer la pertinence de la formation. En fin, il s'en suit un suivi administratif de la formation effectuée (conventions, factures, programmes de formation, feuilles de présence...) et une évaluation qualitative des sessions.

Cette dynamique a induit l'appréciation de la qualité des aptitudes de ses salariés pour avoir un collaborateur compétitif. Cette politique, non seulement a permis de satisfaire les collaborateurs, à garantir l'activité de l'entreprise, mais lui a aussi permis de protéger ses marges bénéficiaires et sa rentabilité et de financer son développement.

Après avoir présenté successivement la pratique de l'audit social tel que développer par les dirigeants d'entreprises des cas étudiés, il s'agit maintenant de voir comment impliquer les acteurs qui ne sont autres que les collaborateurs des employeurs.

#### 2.2.1.1. Mise en œuvre de l'empowerment des collaborateurs dans la PME camerounaise

L'étude empirique que nous avons menée nous a permis de découvrir que la structure de gouvernement des entreprises étudiée est celle constituée d'un seul directoire, c'est-à-dire assurée par la même personne. Toutefois, nous avons identifié les mécanismes de gouvernance spécifiques à chaque entreprise. Quant à l'actionnariat, il est de type concentré dans tous les cas étudiés. En effet, les capitaux appartiennent majoritairement à un actionnaire privé, ce qui justifie la nature de la structure de leur actionnariat.

La PME camerounaise étudiée ne peut ignorer les difficultés de sa gouvernance : (le management est de type autoritaire, la structure de gouvernement est assurée par la même personne, la culture d'entreprise reflète la vision du dirigeant ...) et agit pour essayer de les atténuer. Pour y parvenir tout en restant compétitif sur un marché à forte concurrence, elle se trouve alors astreinte de développer des relations économiques fondées sur la confiance, l'implication d'autrui, soit pratiquer un empowerment.

L'étude empirique que nous avons menée nous a permis de découvrir que toutes les PME étudiées ont des points communs qui ont tous trait à une diminution du contrôle et à une augmentation des responsabilités de chaque salarié. Ceci est cohérent avec les propos de certains dirigeants :

Pour E3, « Nous avons donné une certaine liberté à chaque chef de département avec un cahier de charge bien défini. Il est donc libre et responsable des décisions qu'il prend dans son unité de travail ».

Pour E1, « En tant que dirigeant vous ne pouvez pas tout voir, ni tout connaître, vous avez besoin des autres en termes d'expériences et de savoir-faire »

Pour E3, « Accordé une certaine liberté à un employé dans son travail ne peut augmenter sa motivation dans la mesure où il fera de ce travail son affaire personnelle, il travaillera avec abnégation ».

Ce résultat met en évidence les objectifs de responsabilisation et de développement des compétences qui constituent les préoccupations des dirigeants des PME camerounaises sur lesquelles les collaborateurs accordent de plus en plus un intérêt particulier. Dans ce sens, certains dirigeants précisent que :

A E1, « Nous avons considérablement réduit du nombre de niveaux hiérarchiques et adopté une structure plate avec éventail de subordination plus large »

Chez E2, « ... on retrouve chez nous une plus grande répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un a priori de position hiérarchique »

Le rôle clé de ces objectifs de responsabilisation et de développement des compétences est confirmé ainsi que la nécessité de réduire les externalités négatives. Ce résultat est cohérent avec les conclusions de Moskolai, Tsapi et Feudjo, (2016). La pratique de l'empowerment est donc principalement expliquée par la volonté du dirigeant et l'observation de l'implication adéquate des collaborateurs dans le processus de décision, telle que l'on également préconisé Berraies et al., (2015). De ce point de vu l'entreprise est d'abord considérée comme un lieu de socialisation avant d'être un lieu de profit.

### **2.2.2. Apport du lien entre audit social et empowerment des collaborateurs à la performance organisationnelle des cas étudiés**

Nous avons vu précédemment que l'audit social et l'empowerment des collaborateurs sont indissociables et indispensable pour tout responsable d'entreprise qui veut assurer la pérennité de son affaire. Vu sous cet angle, il s'agit dès lors de présenter l'apport de ces deux concepts sur leur performance organisationnelle des cas étudiés.

Si le modèle de management traditionnel au sens de Taylor (1962), qui veut que le manager ait autorité et contrôle sur ses collaborateurs a fonctionné à merveille pendant un certain temps, il tend petit à petit à laisser sa place à un management collaboratif où chacun s'y retrouve... Pour ce faire, une évaluation systématique de l'impact social par rapport à certain normes et attente est nécessaire comme le précise (Peretti et Savall., 1993), avec pour conséquence l'appropriation du collaborateur à son poste de travail. Cette dynamique offre de nombreux avantages, tant du côté de l'entité elle-même que des salariés :

Pour le manager et l'entreprise : le rapport éventuel entre l'AS et par l'empowerment des collaborateurs procure des avantages non négligeables à l'entreprise : qualité de service, productivité et compétitivité accrues, cohésion de groupe renforcée, prise de décision efficace, engagement et implication dans la vie de l'entreprise, marque employeur valorisée, etc. Autant de leviers positifs pour la rentabilité, la pérennité et surtout l'image de marque de l'entreprise.

Pour les collaborateurs : le lien entre l'AS et par l'empowerment favorise une implication plus avancée des collaborateurs, par conséquent, ces derniers voient leur motivation augmenter et leur stress diminuer. En plus de ces deux apports, le collaborateur peut avoir une vision plus positive du travail et globalement plus optimiste. En effet, en donnant davantage de sens à ses missions et en les situant à leur juste place, le collaborateur abordera les tâches plus positivement, plus efficacement et plus « intelligemment ». L'incitation à la prise d'initiative devient un moteur idéal pour découvrir et/ou faire valoir les différentes cordes de son arc. Il éprouve par conséquent une satisfaction accrue au travail, ce qui le rend plus efficace et donc plus rentable pour son employeur.

### **2.2.3. Audit social et empowerment des collaborateurs : difficultés de mise en œuvre par les responsables d'entreprise étudié**

La contribution de l'AS à la mise en place de l'empowerment des collaborateurs dans les cas étudiés n'a pas toujours suivi un processus linéaire. Bon nombre de responsables d'entreprises se sont heurtés à des difficultés qu'il convient de présenter ici.

#### **2.2.3.1 Au niveau de la pratique de l'audit social**

La première difficulté en matière de pratique de l'AS évoquée par les acteurs a été la nécessité de sa mise en place. En effet, ces derniers ne voient généralement aucun intérêt de procéder à une telle pratique quotidiennement. Pour eux, pour réaliser un audit social n'est indispensable seulement au moment de l'apparition de situations problématiques, voire critiques. Le dirigeant de E3, une PME de transport interurbain précise à cet effet que « ... pour le moment, nous n'avons généralement pas de temps pour ce genre d'activité »

Une autre difficulté est d'ordre financière. En effet, les PME n'ont pas toujours assez de moyens pour respecter fidèlement leur engagement, notamment en ce qui concerne les audits prévus. Par conséquent, les acteurs pensent qu'il serait loisible pour un employé de se donner à fond dans son travail car c'est pour cette raison qu'il a été recruté.

L'on remarque aussi avec certains acteurs que, la pratique de l'AS, bien qu'importante, conduit à une préférence parfois déloyale entre les salariés, notamment les employés clé dont l'apport serait déterminé pour la survie de l'entreprise au sens de Pfeffer & Salancik, (1978) au détriment des employés de maîtrise et des exécutants.

### 2.2.3.2 Au niveau de la mise en place de l'empowerment

La principale difficulté réside au niveau du changement d'esprit des responsables d'entreprises admettant aujourd'hui que les collaborateurs sont de véritables experts. En effet, une analyse en profondeur des cas étudiés montre que les employeurs ont du mal à admettre que les employés doivent désormais être au centre des décisions et que leurs points de vue et retours d'informations sont indispensables.

Considérant la structure de leur capital qui est généralement privé, nous admettons avec Bussieres et al., (2003) que le rôle de ces responsables aura du mal à évoluer c'est-à-dire passant d'un mode directif donnant les instructions et devant résoudre les problèmes en mode « pompier » à un mode participatif qui vise à faire partager l'analyse des problèmes et la recherche des solutions.

L'on remarque aussi avec certains acteurs que, la pratique de l'empowerment, bien qu'importante, conduit à une préférence parfois déloyale entre les salariés, notamment ceux originaire de la région du promoteur à qui se dernier aurait plus confiance.

## Conclusion

L'examen de la réalité de la PME camerounaise montre que la conciliation des impératifs de l'Audit Social et de l'empowerment des collaborateurs est une réalité vécue, mais pas toujours évidente. Pour certains, l'audit social constituerait une nouvelle mode managériale, un concept de circonstance. Pour d'autres, l'empowerment est la conséquence même de cet audit social, et constitue un creuset de développement des compétences et de responsabilisation des collaborateurs et, par conséquent, un gage de construction de la compétitivité de l'entreprise.

## Bibliographie

- Assang Bety, C., (2010). Performance économique des PME Camerounaises à l'épreuve des faits : un regard à travers les pratiques de responsabilité sociale des entreprises », mémoire soutenu à l'ENSET, Université de Douala-Cameroun
- Bouchoul S. et Haddouche K., (2013). « Essai d'élaboration d'un audit social Etude de cas : SPA Danone Djurdjura Algérie », Mémoire de Master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
- Bussieres M., Gauthier J.P. et Savel S., (2003). Déléguer au quotidien, Edition d'Organisation, 129p.
- Candau P., (1985). Audit social : Méthode et technique pour un management efficace. Edition Vuibert, Paris,
- Capron M. et Quairelle-lanoizelée, F., (2007). « La responsabilité sociale d'entreprise », La Découverte, Paris : s.n. Repères. ISBN 9782707165008
- Etoundi Eloundou, G.C., (2014). « Éthique et développement durable dans les pme camerounaises » Mondes en développement. 2014/4 n° 168. Pages 27 à 41.
- Friedman, M., (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, New York, pp. 122-126
- Guerrero S., (2008). Les outils de l'Audit Social : Optimiser la gestion des Ressources Humaines ; Dunod, Paris.
- Harrison J.S., Bosse D.A., et Philips R.A. (2010). « Managing for stakeholders, stakeholders utility fonctions, and competitive advantage ». Strategic mangement journal, 31(1), 58-74
- Herzberg, F. (1987). « One more time : How do you motivate employees? », Harvard Business Review, 65(5), pp109-120.
- Herzberg, F., (1968). « One more time : how do you motivate employees ». Harvard Business Review, 1968 (traduction française : « à la recherche des motivations perdues »)
- Hlady-Rispal, M., (2002), La méthode de cas, application à la recherche en gestion, Bruxelles ; De Boeck.
- Hofmann E., (2016). « La notion empowerment entre appropriation et instrumentalisation -illustrations camerounaises », Université Bordeaux Montaigne (STC/IATU) et LAM (UMR CNRS 5115, Sciences Po Bordeaux).
- Igalen J., et Peretti J.M., (2009), Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, collection Ressources humaines, 2 ème édition, 129 pages.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H.(1976). theorie of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4),305-360.
- Jolibert, A. et Jourdan, (2006). Marketing research, Dunod, Paris
- Leduf, R., Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 2009
- Moskolai, D., Tsapi, V., Feudjo, J.R., (2016). « État des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir », 2016/4 N° 86 | pages 139 à 162 ISSN 1768-5958

- Ngok Evina, J.F., (2013). « Audit social et gouvernement d'entreprise : une relation en quête de sens ». Revue internationale sur le travail et la société. Volume 11, Pp (1-26). Review, mai 2014
- Paillé, P. et Muccheli A. (2012). L'Analyse qualitative en science de gestion et sociale. (3ème Edition). Paris, Edition Armand Colin.
- Parker, N., (2014). « Une nouvelle technologie managériale l'Holacratie ». Harvard Business
- Peretti, J.M., Savall H., « L'audit social et l'audit socio-économique peuvent-ils aider les entreprises à sortir de la crise ? », in « L'audit social au service du management », colloque des 28 et 30 septembre 1993 organisé par l'ISEOR, pp. 137-141.
- Peretti, J.M. et Renaud S., (2015). « Audit social et gestion des ressources humaines », 33e Université d'été de l'Audit Social Montréal - 27 & 28 août.
- Peretti, J.M., (2007). Ressources humaines et gestion des personnes, 6ème édition, Vuibert, Paris,
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). The External Control of the Organizations, New York, Harpers and Row.
- Sangue Fotso, R., (2018). « Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaise ». Editions EMS/RIPME.
- Tremblay, M. et Simard G., (2005). « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité », Gestion, 30, pp.60-68.
- Thomas, K.W. et Velthouse, B.A., (1990). « Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation », Academy of Management Review, 15(4), pp. 666-81.
- Wacheux, F., (1996). Méthodes qualitatives de recherche en gestion, Paris, Economica.
- Yin R., (1994). Case Study Research: Design and Methods, second Edition, CA; sage Publications, Vol 5.

# AUDIT SOCIAL ET NOUVEAUX CRITERES DE PERFORMANCE

---

**Sarah Anna BALEPA**

Doctorante

FSEG, Université de Yaoundé II- Cameroun

[sarahbalepa@gmail.com](mailto:sarahbalepa@gmail.com)

**Christine Arthur EYINGA NDOUMBE**

Doctorante

FSEG, Université de Yaoundé II- Cameroun

[ca.eyinga@gmail.com](mailto:ca.eyinga@gmail.com)

## Résumé :

L'objectif principal de cette communication est de montrer l'influence de l'audit social sur les nouveaux critères de performance. En particulier, il s'agit de mettre en évidence les variables de l'audit social qui apporteraient un plus à l'attractivité organisationnelle. Pour ce faire, nous avons utilisé une démarche qualitative et mené une enquête auprès de 04 responsables d'entreprises privées de la ville de Yaoundé. Les résultats révèlent que les entreprises où la qualité de l'information est fluide ont un taux de fidélisation plus élevé et par conséquent sont plus attrayantes pour les demandeurs d'emploi. Cette communication confirme que pour une meilleure transformation des organisations, l'audit social contribue à favoriser et à améliorer la performance au sein des entreprises quoique son usage présente des difficultés qui sont autant de pistes de recherche ultérieures.

**Mots-clés :** Audit social – Attractivité organisationnelle- Nouveaux critères de performance- performance - transformation des organisations

## Abstract:

The main objective of this paper is to show the influence of the social audit of the social audit which would bring a plus to the organizational attractiveness. To do this, we used a qualitative approach and carried out a survey of 04 managers of private companies of the city of Yaounde. The results reveal that companies where the quality of the information is fluid have a higher retention rate and therefore are more attractive to job seekers. This communication confirms that for a better transformation of organizations, social auditing contributes to fostering and improving business performance, although there are difficulties in using it, which are further avenues for research

**Keywords :** Social audit, organizational attractiveness, New performance criteria, transformation of organizations, performance.

## Introduction

Après la grande récession des années 2007-2012, plusieurs économies à travers le globe ont essuyé des pertes financières énormes, récession qui faisait suite à la précédente crise des subprimes. La chute du PIB dans certains pays comme le Cameroun a provoqué une baisse de revenus moyens, une baisse des prix des produits de base provoquant une hausse du taux de chômage et la montée de l'incertitude sur les marchés du travail. Certaines entreprises ont fait faillite ; leurs employés se retrouvant au chômage. D'autres par ailleurs ont minimisé les coûts en réduisant les salaires, en licenciant la majorité du personnel, et en ne recrutant pas de nouveaux employés. Ce capital humain, victime malheureuse de cette récession, reste et demeure l'actif le plus précieux de toute organisation comme le souligne Dermagne (2012). Habituellement lorsqu'une organisation fait face à des difficultés, elles recourent à des transformations. Pour être pérennes, elles doivent savoir se transformer, repenser leur structure, se doter d'outils performants et innovants. Aujourd'hui le rythme de ces réformes s'est accéléré, il est donc plus que nécessaire pour plus de réactivité qu'elles puissent anticiper ces transformations et disposer des ressources nécessaires (Kamar Damaj, 2013). Mais l'enjeu pour les chercheurs et surtout pour les décideurs est celui de maîtriser les dimensions des grandes transformations, d'accompagner les mutations à travers la promotion de la performance et la sécurisation des phases de mise en œuvre et d'accélération de ce changement d'où l'importance de l'audit social.

Pour Cécile Baraillé (2010) « la transformation organisationnelle consiste à planifier les activités qui permettront à une organisation, à un groupe ou à un individu, de passer de l'état actuel à l'état souhaité et d'atteindre la vision organisationnelle partagée par l'ensemble pour assurer la pérennité de l'organisation et sa performance ». La performance devient alors un concept multidimensionnel à plusieurs indicateurs de mesure. Elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même vision des choses.

Considérer la performance comme un simple outil de mesure de la bonne santé d'une entreprise reste réducteur car dans leur quotidien, elle est implicitement ou explicitement utilisée comme outil stratégique de management. La performance est indissociable d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence. Ainsi, Tchankam (2000) définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme.

Pour remplir ses engagements, l'organisation a besoin d'être attractive pour retenir le personnel talentueux en son sein et attirer de nouvelles recrues. Il faut donc observer, analyser et évaluer les relations entre les parties externes et internes. En effet, chaque fois qu'une personne considère quelque chose comme potentiellement attractif, elle évalue ses points forts et faibles en la soumettant à une comparaison ou à un contraste avec d'autres caractéristiques pertinentes. L'audit social peut constituer une réponse à toutes ces préoccupations au regard de la définition-même qu'en fait Igalens et Peretti (2008) : « ... processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'au rapport de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ». Un lien s'établit donc entre les critères de performance et l'audit social.

Dans cette communication, nous nous intéressons donc aux critères les plus récents qui contribueraient à l'attractivité d'une organisation. Car la performance est un concept qui passe pour démoder mais qui revêt une importance capitale au vu de l'excellence tant recherchée par les managers. L'accent sur les critères de qualité est mis en avant car les parties intéressées internes et externes font référence à bien plus que des chiffres sur un papier (Excédent Brut d'Exploitation, Bénéfice réalisé, Résultat etc...). D'où l'emploi du vocable « Nouveaux critères de performance ».

En fait, il s'agit pour nous de répondre à la question suivante : Comment l'audit social peut-il contribuer à développer les nouveaux critères de performance ? Mieux encore quelles sont les variables de l'audit social qui apporteraient un plus à l'attractivité au sein d'une organisation. L'objectif majeur de notre communication sera de montrer l'influence de l'audit social sur les nouveaux critères de performance. Après avoir établi le lien théorique entre l'audit social et les nouveaux critères de performance nous étudierons les relations et interrelations entre attractivité organisationnelle et audit social par la présentation d'une enquête menée auprès d'un panel de responsables d'entreprises privées.

## **1. Le lien théorique entre l'audit social et les nouveaux critères de performance**

Présenter d'une part ce que c'est que l'audit social et d'autre part la performance qui est pluridimensionnelle nous permettra d'opérationnaliser ces deux concepts en mettant en exergue le lien qui existe entre eux.

### **1.1. Vers une définition de l'audit social et des nouveaux critères de performance**

#### **a) Audit social : définitions**

Depuis son apparition jusqu'à nos jours, plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs et institutions. Candau P. (2002) et Joras (2004) considèrent comme une démarche méthodique et indépendante avec pour mission de s'assurer que les processus utilisés pour créer de la valeur répondent à des standards fixés par des référentiels. Puis, il est question d'en dégager les écarts en déterminant leurs causes, leurs impacts et les conséquences qui en découlent.

Guerrerou (2008) et Fesser M. (1996), estiment que l'auditeur part d'une méthodologie rigoureuse, faisant appel même à un code déontologique, code lui permettant de mieux observer, analyser en profondeur et évaluer les points forts et points faibles au sein d'une organisation. Au-delà de son caractère introspectif, l'audit social essaie de traduire la réalité sociale d'une organisation comme le relève Perretti J.M. (2001) nous citons : « L'audit social est le contrôle d'une réalité sociale « risques, ou investissements » ».

## b) Présentation des nouveaux critères de performance

Un critère de performance est une valeur définie en fonction des objectifs propres à chaque organisation, à chaque individu, qui sert de base à un jugement et qui permet de mesurer la performance. Ils sont de deux ordres : les critères quantitatifs exprimés en chiffres tels que le bénéfice réalisé, les données économiques, la valeur économique d'une part ; et les critères qualitatifs d'autre part que sont le climat social, les produits, la technologie et l'image de l'entreprise. Nous nous appesantirons sur le critère qualitatif qui induit de la nouveauté face aux indicateurs comme le bénéfice brut, le résultat d'exploitation ou la marge bénéficiaire jugés trop mécaniques et ne reflétant guère la réalité des choses. Il s'agit des critères tels que l'image, la réputation, et l'attractivité organisationnelle.

### Image organisationnelle

D'après Whetten et Mackley (2002), l'image organisationnelle s'appuie sur ce que les membres de l'organisation désirent véhiculer comme caractéristiques distinctives de l'organisation auprès des parties prenantes. C'est une conception qui construit l'identité des employés avec l'organisation. Elle joue un rôle important pour renforcer son besoin d'attirer les meilleurs talents du marché concurrentiel, car les employeurs et demandeurs d'emploi potentiels préfèrent servir une organisation qui a une image de valeur. L'image organisationnelle est également l'ensemble des croyances qu'un chercheur détient par rapport aux attributs d'une organisation (Cable et Turban, 2001). A titre d'exemple, nous pouvons conceptualiser la notion d'image à partir des indicateurs suivants : la manière dont l'organisation considère et traite ses employés et ses clients, la compétitivité de l'entreprise dans son secteur d'activité, la nature des comportements publics à son sujet, etc.

Une organisation ne projette pas une seule image au contraire elle est l'objet d'images variées selon ses groupes cibles. Par exemple les demandeurs d'emploi ne la perçoivent pas nécessairement comme les employés de ladite organisation, ou encore l'image que les actionnaires se font de leur organisation peut différer de celle des autres parties prenantes (fournisseurs, clients, ou prestataires). L'image organisationnelle a un caractère à la fois dynamique et complexe. Sa transformation nécessite une harmonisation des activités de l'organisation, car la dissonance peut détruire l'impression créée par cette image dans l'imagerie des parties intéressées internes et externes citées plus haut (Nha et Gaston, 2004). Lambin (2008) se la représente comme : « L'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une entreprise ». Pour lui, il existe trois niveaux au concept de l'image à savoir : l'image perçue, l'image vraie et l'image voulue. L'image perçue c'est-à-dire la manière dont les parties externes voient et perçoivent l'entreprise, l'image vraie telle que connue et ressentie par les parties internes à l'entreprise que sont les salariés, les sous-traitants. Et l'image voulue qui est la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par les parties externes et qui résulte d'une décision de positionnement. De la façon que l'entreprise veut se positionner aux yeux de sa clientèle, de ses partenaires d'affaire et enfin de la société civile.

### Réputation organisationnelle

Etre réputé est défini par le dictionnaire Larousse ainsi : « Qui jouit d'un bon renom, qui est estimé ». Un renom qui peut s'établir dans le bon sens comme dans le mauvais, difficile à opérationnaliser d'où sa complexité soulignée par des chercheurs comme Amira et al. (2015). L'entrée de certains facteurs souvent abstraits liés au produit final comme les goûts, les couleurs, les sensations, les impressions et même le ressenti rentre dans le construit de l'image. Ainsi nous avons retenu quelques définitions ayant un lien étroit avec l'objet de notre communication.

Influencées par le processus de la construction sociale, elle peut être reconstituée et construite lorsqu'une nouvelle information apparaît pour les observateurs ». Elle est considérée comme une valeur du capital de l'entreprise (Gibson et al. ,2006) puisqu'un lien avec la performance de l'entreprise a été établi (Deephhouse, 2000). Spence (1974) définit la réputation organisationnelle comme le résultat d'un processus par lequel les entreprises signalent leurs caractéristiques-clés aux parties prenantes afin d'améliorer leur statut social. Dowling (2002) précise que la réputation organisationnelle correspond à l'ensemble des empreintes laissées par une entité et qu'elle est l'évaluation ou l'estime de son image. Il précise également que la réputation correspond aux valeurs attribuées (telles que l'authenticité, l'honnêteté, la responsabilité et l'intégrité) à une entreprise par un individu dès l'énonciation de l'image de la société, valeurs qu'il est impossible ou presque de changer alors qu'il est possible de faire évoluer sa perception de l'entreprise et/ou son attachement émotionnel à l'entreprise (ce qui correspond à l'image).

Ainsi, la réputation d'une organisation repose sur plusieurs facteurs : sa capacité à être connue pour quelque chose, les croyances attendues d'observateurs dans le futur, des impressions générales en faveur ou non de l'organisation (Lange et al. 2011, p.154), une dimension de qualité perçue, une dimension de gain en importance, la réputation financière et l'importance générale (Deephhouse et Carter, 2005).

Par exemple, Porter (1985) suggère qu'une bonne réputation permet à une organisation pionnière dans ses champs d'activité de forger une image novatrice auprès de ses clients et de ses concurrents. En

somme l'image organisationnelle peut être considérée comme le degré de confiance ou de méfiance d'une organisation à respecter ses promesses et à satisfaire les attentes de sa clientèle alors que la réputation organisationnelle est le portrait de l'organisation formé dans les esprits des gens ou encore comme la bonne ou la mauvaise renommée qu'a le produit final d'une entreprise (biens matériels ou immatériels). La réputation et l'image sont donc issues d'un processus de globalisation qui s'appuie sur un ensemble d'informations utilisées par le consommateur ou le demandeur d'emploi dans son processus d'évaluation de la performance de l'organisation.

### Attractivité organisationnelle

Selon Tsai et Yang (2010), l'attractivité organisationnelle peut être définie comme le volonté des candidats d'accepter l'offre d'emploi dans une organisation donnée et leur souhait de continuer à travailler dans la même organisation. Tandis que Berthon et al. (2005) ont défini l'attractivité organisationnelle comme « les avantages escomptés qu'un employé potentiel voit dans le fait de travailler pour une organisation spécifique » ou encore selon Lis (2012) comme une attitude affective positive vis-à-vis d'une organisation qui est associée à la motivation de construire une relation avec cette organisation et de faire partie de son personnel. Pour Highhouse, Lievens et Sinar(2003), l'attractivité organisationnelle est une attitude générale à l'égard d'une entreprise, attitude qui rendrait probable l'acceptation d'un emploi dans cette entreprise. Le chercheur d'emploi peut démontrer son attractivité envers une organisation de quatre façons, soit en manifestant son intention de demeurer dans le bassin de candidats (job pursuit intention), son attractivité face à l'emploi/organisation (job-organization attraction), son intention d'accepter une offre d'emploi (acceptance, intentions) et son choix d'accepter l'offre d'emploi (job choice) (Chapman et coll., 2005 ; Uggerslev et coll., 2012).

Il existe diverses métathéories de l'attractivité organisationnelle telles que : la métathéorie de traitement de l'information, la métathéorie du traitement interactionniste et la métathéorie du traitement automatique. Cette dernière métathéorie englobe majoritairement notre travail dans la mesure où les perceptions des individus sur eux-mêmes et leurs propres attributs contribuent à influencer la relation entre ajustement subjectif et attraction. Elle comprend ainsi la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977), la théorie de la cohérence (Korman, 1966) et la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986).

#### Quelques mesures de l'attractivité organisationnelle

| Axes de recherche/ Auteurs                                                                                                    | Dimensions/ Variables                                                                   | Articles                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les effets de l'ajustement personne-organisation sur l'attraction organisationnelle : Yu (2014)<br>(Person –organisation fit) | Valeurs organisationnelles/<br>fournisseurs<br><br>Satisfaction des besoins<br>attendus | Enquête sur les valeurs du travail : relations, prestige, sécurité, autonomie.<br>Expression de la valeur, communication, prévisibilité, confiance, réputation.                             |
| Perceptions de l'attractivité organisationnelle : Nadler et al. (2010)                                                        | Flexitime<br><br>Attractivité organisationnelle                                         | « L'offre d'emploi de la société comprend un plan de travail flexible »<br>Mesure à cinq éléments, par exemple : « Je trouverais cette société comme un endroit attrayant pour travailler » |
| Complémentaire et ajustement supplémentaire : Cable et Edwards (2004)                                                         | Valeurs organisationnelles/<br>fournisseurs                                             | Altruisme, relations, paie, sécurité, autorité, prestige, variété, autonomie                                                                                                                |
| Organisationnel attractivité pour candidats potentiels : Lievens et al.(2001)                                                 | Caractéristiques organisationnelles<br><br>Attractivité de l'organisation               | Taille, niveau d'internationalisation, composition des salaires, niveau de centralisation<br>Six éléments, par exemple : « J'aimerais beaucoup travailler pour cette organisation           |

Après avoir défini l'audit social et les nouveaux critères de performance, il convient dès lors de présenter la relation théorique entre l'audit social et le critère précis qu'est l'attractivité organisationnelle.

## **1.2. Audit social et attractivité organisationnelle**

De nos jours, les entreprises sont en compétition permanente en ce qui concerne leurs produits et services, mais elles le sont aussi par rapport à leur première source d'avantage concurrentiel : leurs ressources humaines. Pour recruter et sélectionner un personnel talentueux, les entreprises doivent être en mesure de recueillir un maximum de candidatures. La pérennité et le développement des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants. A cet effet, ces derniers ont adopté plusieurs stratégies et eu recours à différents outils parmi lesquels l'audit social. Pour mieux comprendre comment l'audit social contribue à la performance de l'entreprise, il convient de mettre en exergue le sens de la performance, de considérer l'audit social comme levier de performance de l'entreprise et

### **a) Audit social comme levier de la performance de l'entreprise**

Malgré la place centrale qu'elle occupe en Sciences de Gestion, la notion de performance présente un caractère polysémique tout comme le concept d'audit social. Selon Lorino (2003) « Est...performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur ». Pour Bouquin (2004), mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économique, efficience et efficacité. L'économique consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'efficience vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. D'après Gilbert P. et Charpentier M. (2004), « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs (...). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ».

L'audit social selon une logique de performance se construit en deux principales étapes, liées elles-mêmes à des visions spécifiques de la réussite de l'entreprise. La première distinction est illustrée par les écoles de pensée d'un côté de Friedman (1962), elle privilégie une lecture focalisée sur la dimension économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. La deuxième est illustrée par les écoles de pensée de Freeman (1984), qui a élargi le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire les enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.

Dans le référentiel économique, deux visions majeures inspirées des travaux de Porter ont été distinguées par la suite. Ces visions ont structuré durant ces dernières décennies la plus grande partie des décisions stratégiques dans les organisations. Premièrement, l'audit social se focalise sur les processus qui vont permettre de maîtriser les structures de coûts comme l'évolution de l'absentéisme et de la masse salariale par exemple. La deuxième école de pensée peut être identifiée autour de la recherche de compétitivité par la diversification. Dans ce deuxième contexte, l'audit social vise à accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements faits pour l'acquisition, la mobilisation, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétences aligné avec la stratégie de l'entreprise. Des exemples concrets sont la comptabilité sociale, les instruments de pilotage d'un projet social et économique à la fois, ou les projets de management par les compétences.

### **b) Théorie du signal et attractivité organisationnelle**

La théorie du signal permet d'expliquer le rôle d'une multitude de variables dans le domaine de l'attraction d'après Ehrhart et Ziegert (2005). Certains auteurs ont stipulé que les différents signaux perçus par les demandeurs d'emploi influenceraient leur vision des conditions de travail et de l'attractivité. Ces signaux proviennent de l'attitude et des caractéristiques de l'intervieweur, des activités de recrutement, des caractéristiques organisationnelles, de la réputation, de la performance sociale et de l'image organisationnelle. Lievens et Highhouse (2003) ont par la suite avancé que les entreprises pouvaient émettre des signaux par rapport au trait de l'organisation ; par exemple l'honnêteté, la fiabilité, l'intelligence etc... qui augmenteraient l'attractivité organisationnelle. Ils se sont essentiellement focalisés sur le fait que les candidats seraient davantage attirés par des entreprises en qui ils reconnaissent des traits organisationnels semblables à ceux de leurs personnalités.

## 2. Les relations et interrelations entre attractivité organisationnelle et audit social

L'audit social est un processus méthodologique qui est très peu répandu au sein des entreprises du secteur privé dans le contexte camerounais. Nous nous intéresserons à 04 entreprises à vocation variée.

### 2.1. Méthodologie de l'étude

Afin de comprendre comment l'efficacité et la qualité de l'information infléchissent l'attractivité d'une entreprise privée au niveau de l'audit social comme moyen d'instrumentation de gestion, nous avons mené quatre entretiens avec des dirigeants d'entreprises privées dans des secteurs différents

Il est question de présenter l'échantillon et la méthode d'analyse. La définition d'une recherche en gestion suppose de décider quel objet de recherche sera étudié à l'intérieur du champ (Savall, ZARDET, 2003). L'objet de notre recherche est représenté par l'influence de l'audit social sur les nouveaux critères de performance notamment sur l'attractivité organisationnelle des organisations.

#### a) Echantillonnage

|                                    | AFIBA                                             | TACO                                                      | ACRO                                | C. VOY                          |
|------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Statut juridique                   | S A                                               | S A                                                       | SARL                                | SARL                            |
| Effectif                           | 428                                               | 255                                                       | 128                                 | 200                             |
| Activité                           | Banque commerciale d'affaires et de développement | Fabrique et commercialisation des produits métallurgiques | Boulangerie-Pâtisserie-Viennoiserie | Transport et voyage interurbain |
| Secteur                            | Services-Banque                                   | Industrie                                                 | Agro-alimentaire                    | Services                        |
| Degré d'attractivité ( de 1 à 10 ) | 6                                                 | 5                                                         | 8                                   | 8                               |

**Tableau 2** : Sources de collecte de données

#### b) Méthode d'analyse

Pour mesurer la réalité, nous avons établi un guide d'entretien autour de 5 items capables de nous renseigner sur l'objet d'étude. Nos terrains d'observation scientifique sont donc quatre organisations opérant dans quatre secteurs différents dont chacune comporte en son sein notre objet de recherche. Pour clarifier certains points de vue en contradiction avec la littérature et les faits observés sur le terrain, nous avons été tenu d'effectuer des allers et retours.

### 2.2. Résultats et discussion

L'objectif principal de notre communication sera de montrer l'influence de l'audit social sur les nouveaux critères de performance. Par la suite, l'analyse devrait permettre de ressortir les variables de l'audit social qui sont susceptibles d'améliorer l'attractivité d'une organisation. Enfin de compte, expliquer en quoi l'efficacité et la qualité de l'information comme indicateurs de mesure de l'audit social contribuent à rendre une entreprise attractive.

#### a) Résultats

Notre enquête comptabilisant 04 responsables d'entreprises, nous a permis de mettre en évidence les objectifs, le type de leadership, recrutement et sélection, communication et participation.

|            | AFIBA                                                      | TACO                                         | C. VOY                                                           | ACRO                                  |
|------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Objectifs  | Créer des rapprochements entre secteurs formel et informel | Etre plus proche des besoins de la clientèle | Pérenniser l'entreprise et lui assurer une rentabilité constante | Etre le numéro 1 sur le plan national |
| Leadership | Organique (directif)                                       | Développement partagé (Coaching)             | Organique et partagé (collaboratif)                              | Développement partagé (participatif)  |

|                                             |                     |                             |                    |                    |
|---------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| Recrutement et sélection                    | Interne et externe  | Externe                     | Interne et externe | interne et externe |
| Communication et participation <sup>2</sup> | Style collaborateur | Style chercher un compromis | Style d'évitement  | Style accommodant  |

## b) Discussion

Les données communiquées par les différents acteurs se recoupent et ont été regroupées autour de certains thèmes fédérateurs faisant référence aux pratiques de gestion telles que : le leadership, la communication et participation, le recrutement et sélection qui contribuent à la performance organisationnelle. De manière plus spécifique, le taux de fidélisation est boosté grâce à des variables de mesure de l'audit social que sont l'efficacité et la qualité de l'information.

En effet, dans les entreprises où le style de communication est collaboratif-accommodant-cherchant un compromis, on a une bonne qualité de l'information. Du sommet à la base, les employés partagent les informations circulant à divers niveaux hiérarchiques, le dirigeant insufflé une attitude ouverte et les employés se prêtent au jeu, le taux de fidélisation est par conséquent plus important ici. Par contre, les entreprises où l'on pratique le style d'évitement rencontrent des difficultés dans la fluidité de l'information, ces asymétries entraînent un comportement de retrait qui décourage l'attrait pour les demandeurs d'emploi et toutes les parties prenantes externes.

## Conclusion

Les entreprises enquêtées ont montré que la construction de l'attractivité organisationnelle est une préoccupation objective pour elles. Qu'il importe de construire une réputation à l'entreprise pour marquer l'esprit des parties prenantes internes et externes. S'arrimer à de nouveaux critères de performance mais surtout recourir à l'audit social n'est pas encore l'apanage de bon nombre d'organisations surtout en contexte camerounais. Seules les entreprises avec d'importants chiffres d'affaires s'y risquent et voient en l'audit un outil de transformation de leurs organisations. Les variables de mesure de l'audit comme l'efficacité sont certes utiles mais la qualité de l'information apporte une amélioration du climat social, plus d'engagement au travail et qui favorise de nouveaux candidats à s'intéresser à l'organisation.

## Bibliographie

- AMIRA J., LEILA B. H. et JOUHAINA G., (2015) « Réputation organisationnelle et légitimité organisationnelles : similarités et différences conceptuelles », XXIV Conférence Internationale de Management Stratégique
- BANDURA, A. (1977). Social learning theory, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall, 247p.
- BARAILLE Cécile (2010), « La gestion du changement : Quoi ? », Archive pour le Tag, Transformation organisationnelle, 25 février 2010.
- BERTHON P. et al (2005). Captivating Company : dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising , 24(2), 151-172.
- BOUQUIN H., Les fondements du contrôle de gestion, Presse universitaire de France « Que sais je ? » ; N2892 ; Paris, 1994.
- CABLE, Daniel M. et Daniel B. TURBAN(2001), « Establishing the dimensions sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », Personnel and Human Resources Management, vol 20, p115-163
- CABLE, D. M., and EDWARDS, J. R (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. Journal of Applied Psychology, 89 (5), 822-834.
- CAPPELI S., GUILLOT-SOULEZ, SABADIE W. (2015), "Engagement RSE et attractivité organisationnelle: la communication protège-t-elle en cas de crise?", Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 96, pp 3-23
- CHAPMAN, DEREK D., KRISTA L. UGGERSLEV, SARAH A. CARROLL, KELLY A. PIASENTIN et DAVID A. JONES (2005). "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes", Journal of Applied Psychology, vol. 90 , n°5, p. 928-944.
- DERMAGNE P. (2012), "Capital humain : un actif intangible et précieux pour l'avenir de l'entreprise", GPOMAG.

<sup>2</sup> Les scientifiques Kenneth W. Thomas et Ralph H. Kilmann ont développé un modèle à 5 styles de communication différents

- DEEPHOUSE D. L. (2000), Media reputation as a strategic resource : An integration of mass communication and resource-based theories, *Journal of Management*, 26(6), p.1091-1112 DOI:10.1177/014920630002600602
- GIBSON D., GONZALES J. L. et CASTANON J. (2006), The importance of reputation and the role of public relations, *Public Relations Quarterly*, 51(3), p. 15-18
- Gilbert P, Charpentier M., « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n53, juill-août-sept 2004
- HIGHHOUSE, S. LIEVENS F et SINAR, E.F., (2003), « Measuring Attraction to Organizations », *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001
- IGALENS, J. et PERETTI, J-M. (2008). *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Ed Eyrolles : Paris
- JEAN-JACQUES LAMBIN, *Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation de marché*, Dunod, 2008
- KAMAR Damaj. *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lieu avec la satisfaction des usagers*. Gestion et management. Conservatoire national des arts et letiers-CNAM, 2013. Français. NNT :2013 CNAM0874. Tel-00880326
- KORMAN, A. K. (1966). Self-esteem variable in vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 50 (6), 479-486.
- LANGE D., D. M. LEE et Y. DAI(2011), Organizational reputation : A review, *Journal of Management*, 37 :1, 153-184
- LIEVENS, F., DECAESTECKER, C., COETSIER, P. GEIRNAERT, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 576-587.
- LIS B. (2012), "The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees Selection of a (Potential) Employer", *Management Revue*, vol.23, n°3?PP.279-295.
- LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance* (3è édition), Editions d'Organisation, Paris, 2003, p.5
- NADLER, J. T., CUNDIFF, N. L., LOWERY, M. R., JACJSON, S. (2010). Perceptions of organizational attractiveness: The differential relationships of various work schedule flexibility programs. *Management Research Review*, 33(9), 868-876.
- NHA N. et GASTON LEBLANC(2004). « Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients ». *Revue de l'Université de Moncton*. Volume 35, Numéro 1, 2004, p. 71-97
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- SAVALL, H., ZARDET, V. *Performance globale durable des organisations : synchroniser l'économie et le social ?* Management International (HEC Montréal), 2003
- TAJFEL, H., & TURNER, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W.G. Austin (Eds.), *psychology of intergroup relations* (2ND ed) Chicago: Nelson-Hall, 7-14.
- TSAL, W. C., YANG-Irene, W.F. (2010), Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 48-63.
- UGGERSLEV, KRISTA L., NEIL E. FASSINA et David KRAICHY (2012). « Recruiting through the stages : A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process », *Personnel Psychology*, vol. 65, n°3, p.595-660.
- WHETTEN, David A. and Alison MACKEY (2002). « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation », *Business and Society*, vol 41, n4, p. 393-414
- YU, K. Y.T. (2014). Person-organisation fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75-94.

# CHOIX DE CARRIÈRE EN CONTEXTE D'ADAPTATION: CAS DES IMMIGRÉS SUBSAHARIENS AU MAROC

---

**Rachid BOUTANNOURA**

Groupe de Recherche En Gestion des Organisations (GREGO)

Cadi Ayyad University. Marrakesh

[boutannoura01@gmail.com](mailto:boutannoura01@gmail.com)

## Résumé

Cette étude qualitative, basée sur 21 entretiens avec des immigrés subsahariens au Maroc, contribue à la littérature sur la théorie de la construction de carrière en explorant l'adaptation de carrière dans le contexte de la migration sud-sud. Nous nous concentrons sur les réponses adaptatives des immigrés subsahariens et étudions comment ils adoptent et développent ces réponses dans le pays hôte. Nos résultats mettent en évidence la forte influence du contexte sur la capacité des immigrés à adapter leur carrière, suggérant que les problèmes de construction de carrière sont également conditionnés par le contexte. Les incertitudes fondamentales, le manque de ressources personnelles et la perte de temps ont été des obstacles majeurs. Limités par le manque de familiarité avec le contexte et ces obstacles, la capacité des immigrés à faire face à leurs besoins était caractérisée par une forte autorégulation. Beaucoup d'entre eux ont exprimé leurs inquiétudes et ont pris le contrôle en ignorant les incertitudes, en se fixant des objectifs de carrière précis et en continuant de progresser malgré les obstacles rencontrés. Ils ont choisi un état d'esprit positif et reconnaissant pour prendre le contrôle et renforcer leur confiance en soi. La présente étude offre de nouvelles perspectives sur la recherche autour de la construction de carrière en soulignant comment les individus peuvent orienter et façonner activement leur carrière pour reconstruire leur trajectoire professionnelle après la réinstallation.

## Introduction

Le contexte de travail d'aujourd'hui a poussé les chercheurs à approcher les carrières selon des schémas complexes qui permettent de reconstituer les processus sous-jacents à la construction de la carrière. Bien que pour nombreux collaborateurs appartenant à de grandes entreprises la gestion de carrière soit assurée par l'organisation (Arthur & Rousseau, 1996; Super, 1957), des millions de travailleurs font face à des carrières plus ou moins incertaines. Dans cette catégorie, nous relevons 22,5 millions d'immigrants qui ont quitté leur pays pour des raisons multiples (UNHCR, 2018a). À mesure qu'un immigré quitte son pays d'origine, il fait face à un contexte différent et, par conséquent, poursuit sa carrière dans un milieu qui impose de nouvelles contraintes et qui offre de nouvelles opportunités (ex., Ivlevs & Veliziotis, 2018). Les immigrés sont confrontés à des barrières de langue, à des stéréotypes et à la nécessité de développer un capital social local (Wehrle, Klehe, Kira, & Zikic, 2018). De ce fait, leurs opportunités de carrière s'éloignent considérablement de leurs attentes (Pierce & Gibbons, 2012) ce qui induit leur recherche d'emploi, leur employabilité et leur capacité à s'adapter au marché d'emploi du pays d'accueil (Yakushko, Backhaus, Watson, Ngaruiya, & Gonzalez, 2008).

C'est dans ce contexte que nous nous intéressons à la carrière des immigrés subsahariens à travers une étude qualitative à visée exploratoire. En effet, la migration subsaharienne s'oriente de plus en plus vers le Maroc. Néanmoins, assez peu de publications académiques se sont penchées sur le phénomène (Berriane, 2012) ; notamment dans ses dimensions professionnelles. Notre curiosité porte sur le processus de mises en scène de la carrière chez les immigrés subsahariens au Maroc en s'appuyant sur la théorie de construction de carrière (Savickas, 2005; 2013). L'objectif est de donner avoir les relents attitudeaux, cognitifs, émotionnels et comportementaux qui déterminent les stratégies adaptatives des immigrés subsahariens dans le contexte du Maroc. Cette étude contribue à la littérature sur la théorie de la construction de carrière en explorant l'adaptation de carrière dans le contexte des immigrés subsahariens au Maroc. Nous nous focalisons sur les réponses adaptatives des immigrés subsahariens dans leurs carrières dans le pays hôte.

## 1. La carrière en contexte d'adaptation

Un tour sur les travaux académiques portant sur la carrière fait surgir la quasi-unanimité des chercheurs sur les changements profonds que connaît la gestion de carrière (Inkson et al., 2010). En effet, nombreux écrits cherchent à comprendre davantage comment les mutations structurelles, que les économies connaissent à ce moment de l'histoire, influencent les décisions individuelles dans le domaine de la gestion de carrière. Néanmoins, malgré la reconnaissance du poids des nouveaux déterminants de carrière dans les nouvelles dynamiques, l'étude focalisée sur les modes d'adaptation individuels au nouveau contexte de travail reste novice, voire rudimentaire (Arthur et al., 2005). Aujourd'hui, on assiste à un changement majeur qui se traduit par le remplacement de la logique des normes organisationnelles par celles des rôles des vies professionnelles et extra-professionnelles indistinctement. En effet, face à l'importance décroissante des normes organisationnelles les individus ont tendance à approcher leur développement professionnel en tenant en compte les rôles qu'ils sont appelés à jouer dans les différentes sphères de leur vie qui s'articule finalement autour d'objectifs professionnels (Ashforth, 2001).

La recherche sur la carrière sans frontières suggère que les organisations préfèrent de plus en plus les compétences généralistes sur les compétences spécialisées en raison des approches orientée-équipe et des nouvelles technologies (Scott et al, 1996 ; Useem, 1996). Aussi pour changer d'emploi, les candidats doivent avoir une bonne base de contact et des capacités de négociation développées ; d'autant plus qu'avec la tendance croissante à la mobilité, les candidats carriéristes centralisent leurs activités sur des projets plutôt que sur des postes. En outre, les individus sont à la recherche de réalisations personnellement significative et cela nécessite un effort soutenu de réflexion et d'auto-évaluation. Les individus ont besoin d'équilibrer les dimensions de travail et de non-travail dans une logique d'enrichissement. Ils doivent également chercher des cultures organisationnelles qui correspondent à leurs valeurs et à leurs modes de vie. Les dispositions requises dans le nouveau contexte sont de différentes natures :

- des dispositions de nature évolutionniste se traduisant par le nécessité d'adaptation pour survivre dans un milieu professionnel en changement perpétuel ;
- des dispositions de nature identitaire, permettant à l'individu de construire le sens de sa vie professionnelle au gré de la variété de positions occupées dans le déroulement de sa carrière ;
- et finalement, des dispositions liées au gouvernement de soi, qui commence par le choix de carrière et continue dans la poursuite des objectifs professionnels.

Un autre aspect fondamental dans la compréhension des nouveaux enjeux de la carrière est celui de la perception du succès professionnel. Avec l'entrée dans la nouvelle millénaire, on a assisté à une prise de conscience grandissante que le succès de carrière ne peut être cerné à travers les méthodologies réductionnistes qui se positionnent soit en faveur des approches objectivistes, soit en faveur des approches subjectivistes. Nous adhérons à cette nouvelle génération d'approche qui cherchent à appréhender le succès de carrière dans une logique intégrative visant à marier les deux niveaux de mesure de succès, à mentionner les niveaux objectif (niveau de salaire, étendue de la responsabilité, position hiérarchiques, ...) et subjectif (réalisation de soi à travers le travail, prolongement identitaire, enrichissement entre les différents rôles, ...).

Le milieu organisationnel a également évolué en réponse aux nouvelles exigences développées par les individus : quête de sens dans le travail, refonte de l'éthique individuelle et collective, retour en force du but de vie et réapparition sous un nouveau jour de la spiritualité dans le lieu de travail (Schein, 1996 ; Savickas, 2000). La théorie de la construction de carrière (Savickas, 2005; 2013) illustre la nature dynamique des comportements professionnels des individus tout au long de leur carrière. Il fait de l'adaptation à la carrière une séquence logique de l'adaptation des individus (c'est-à-dire de leur volonté et de leur volonté d'adaptation au sens large), via des ressources et des compétences d'adaptabilité (succès professionnel). Dans le présent document, nous mettons l'accent sur l'adaptabilité de la carrière des immigrés subsahariens au Maroc et leurs réactions adaptatives, c'est-à-dire leurs compétences, leurs attitudes, leurs croyances et leurs actions pour faire face aux attributions professionnelles, aux transitions et aux traumatismes (c'est-à-dire aux événements extérieurs incontrôlables (Savickas, 2013).

Ce faisant, notre recherche contribue à la théorie de la construction de carrière (Savickas, 2005; 2013) en l'appliquant au contexte de transitions de carrière (Haynie et Shepherd, 2011). Même si Savickas (2013, p. 157) a attiré l'attention sur des «trajectoires [de carrière] dé normalisées consistant en des transitions professionnelles plus fréquentes et moins prévisibles», les recherches empiriques sur la construction de telles carrières sont rares. La théorie de la construction de carrière repose sur des hypothèses de volonté et donc sur des différences individuelles dans la volonté et les capacités d'adaptation des personnes, mais postule également que l'adaptation de carrière des personnes est «conditionnée par l'ère historique, dépend des situations locales et varie selon les rôles sociaux» (Savickas, 2005). , Page 51). Il est donc pertinent de saisir le contexte spécifique d'adaptation de carrière des individus. Ainsi, cette étude répond aux appels pour des recherches plus poussées sur les expériences des demandeurs d'emploi en général

(Manroop, 2017) et des migrants à la recherche d'un travail spécifique (par exemple, Zikic & Richardson, 2016), offrant ainsi des informations utiles sur la pratique de la carrière en contexte migratoire.

## Méthodologie

La conception de la recherche de cette étude a suivi la méthodologie qualitative inductive de Gioia, Corley et Hamilton (2013). Les entretiens ont été menés en français ou en anglais, et ont duré en moyenne 56 minutes. Nous avons souligné le caractère anonyme et volontaire des entretiens auprès des participants et reçu leur consentement éclairé. Les questions de l'entrevue portaient sur les expériences professionnelles des immigrés subsahariens. Le protocole d'entretien a été conçu sur la base de la théorie de la construction de carrière, ciblant l'adaptation liée à la carrière des immigrés subsahariens dans le pays hôte, et a été systématiquement appliqué à chaque entretien. Le protocole et sa nature semi-structurée nous ont permis d'adapter chaque entretien au participant et de permettre à l'histoire unique de chaque participant de faire surface. En outre, cela nous a aidés à reconnaître les impacts d'événements contextuels spécifiques sur les comportements d'adaptation des immigrés subsahariens et à déterminer comment ces derniers ont adapté leur carrière dans le pays d'accueil. Le protocole comprenait un ensemble de questions de base sur les sujets suivants : la démographie du participant, leurs expériences professionnelles passées et actuelles; leur adaptabilité à la carrière et leurs réponses d'adaptation adaptatives lors de la transition vers le marché du travail marocain; les barrières contextuelles et les facilitateurs; et leurs perspectives de carrière futures. Toutes les interviews ont été enregistrées et transcrites textuellement.

Tableau N° 1 : Profils des participants interrogés

|    | Participant     | Sexe | Age | Pays d'origine | Durée séjournée au Maroc |
|----|-----------------|------|-----|----------------|--------------------------|
| 1  | Mamadou         | M    | 30  | Congo          | 8 ans                    |
| 2  | Aïssata         | F    | 29  | Mali           | 8 ans                    |
| 3  | Idrissa         | M    | 36  | Sénégal        | 8 ans                    |
| 4  | Ousseynou       | M    | 29  | Sénégal        | 8 ans                    |
| 5  | Coumba          | F    | 26  | Sénégal        | 8 ans                    |
| 6  | Abdoulaye       | M    | 32  | Mali           | 7 ans                    |
| 7  | Laura           | F    | 27  | Congo          | 7 ans                    |
| 8  | Oumou Alpha Bah | F    | 30  | Mali           | 7 ans                    |
| 9  | Salif           | M    | 31  | Mali           | 7 ans                    |
| 10 | Yacouba         | M    | 28  | Mali           | 7 ans                    |
| 11 | Dante           | M    | 30  | Congo          | 7 ans                    |
| 12 | Yohan           | M    | 29  | Congo          | 6 ans                    |
| 13 | Odette          | F    | 30  | Sénégal        | 6 ans                    |
| 14 | Barthelemy      | M    | 30  | Burundi        | 5 ans                    |
| 15 | Adama           | M    | 25  | Burkina Faso   | 5 ans                    |
| 16 | Ulrich          | M    | 35  | Benin          | 5 ans                    |
| 17 | Franck          | M    | 30  | Burkina Faso   | 5 ans                    |
| 18 | Moise           | M    | 29  | Gabon          | 5 ans                    |
| 19 | Grace           | F    | 24  | Côte d'Ivoire  | 4 ans                    |
| 20 | Nathanaël       | M    | 32  | Côte d'Ivoire. | 3 ans                    |
| 21 | Abdirahman      | M    | 30  | Djibouti       | 3 ans                    |

Source : Réalisation personnelle

Construire une carrière implique des interrogations de nature interprétativiste. Ainsi, la compréhension de l'univers représentationnel des participants à notre étude a nécessité un travail qualitatif pour bien saisir les perceptions, les processus de création de sens et les motivations de l'interlocuteur. Le but est de ne pas emprisonner l'interviewé dans un cadre strict, conduit et déterminé par le chercheur. C'est ce qui justifie notre choix des entretiens semi-directifs ouverts et centrés comme outil de recueil des données. La méthodologie utilisée pour ces entretiens s'inspire des principes du « récit de vie » (Bertaux, 1997) : c'est l'interviewé qui parle librement de sa vie et lui donne du sens. Afin d'explorer l'univers représentationnel des immigrés en contexte adaptatifs de carrière, nous avons conduits des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 21 immigrés subsahariens qui ont été choisis en fonction des critères de l'échantillonnage théorique (Hlady Rispal, 2002), en l'occurrence, la variété, l'équilibre, la Représentativité

théorique, le potentiel de découverte et la prise en compte des objectifs de la recherche. Le tableau N1 présente les caractéristiques démographiques dans notre échantillon.

Nous avons encodé le matériau collecté en s'appuyant sur les fonctionnalités du logiciel NVIVO 11. Ensuite, nous avons procédé à une analyse en suivant les consignes méthodologiques de Gioia et ses co-auteurs (2013) et l'approche d'analyse thématique de Braun et Clarke (2006) qui permet de saisir la structure du matériau à travers une analyse en profondeur des interviews. En essayant de rester fidèle au maximum aux déclarations discursives des interviewés, nous avons opté pour un codage ouvert, qui s'est traduit par des codes de premier degré (prendre une initiative) qui ont par la suite donné lieu à des codes de second degré (être proactif) et constitue des repères permettant de reconstruire les théories personnelles qui guident la construction de carrière chez les individus interviewés. Et finalement, nous avons distribué les catégories du deuxième degré sur les quatre dimensions de la construction de carrière telle que définie par Savickas (2005, 2013) pour hypostasier le concept et remonter en abstraction et tout en agrégeant les dimensions théoriques (auto orienter sa carrière).

Tout au long de notre analyse, nous avons été sensibles aux contingences liées au contexte d'ancrage de notre question de recherche. Pratiquement, chaque fois que des thèmes contextuels émergent dans une interview et qui apparaissent comme pouvant expliquer les représentations des autres interviewés de notre échantillon, nous sommes revenus vers les autres interviewés et nous avons revisité l'analyse de leurs interviews sous la lumière des concepts émergents. Pour mieux tenir en compte les considérations de validité interne, nous avons fait appel à des collègues chercheurs en gestion. Concrètement, après avoir opéré le codage, nous avons invité des collègues à émettre leur feedback par rapport à notre codage en s'appuyant sur la transcription de différentes interviews. Certains points de désaccord ont émergé et ont été résolus à travers des discussions qui ont impliqué des argumentations de part et d'autre sur les codes de premier degré, les codes de deuxième degré et les dimensions agrégées. L'interaction avec les collègues a permis de consolider notre codage.

## 2. Résultats

Dans cette section, nous nous penchons sur les résultats issus de notre étude et qui donne à voir les efforts d'adaptation qui permettent aux immigrés subsahariens de notre étude de faire face à leurs transitions de carrière ce qui se traduit par des ajustements représentationnelles et comportementaux dans le contexte du marché de l'emploi au Maroc. Être préoccupé par sa propre carrière est un élément nécessaire dans le processus adaptatif lié à la carrière (Savickas, 2013). Notre recherche révèle le rôle fondamental du sentiment de maîtrise comme pierre angulaire dans le processus adaptatif de la carrière. Tous les participants à notre enquête déclarent un sentiment de perte de contrôle par rapport à leur projet professionnel de façon étroite, et par rapport à leur projet de vie de façon plus large. Les immigrés de notre étude perdent le contrôle car ils se trouvent régulièrement face à l'incertitude, au manque de quelques compétences nécessaires et aux contraintes liées à un capital social restreint. Pour certains participants à notre étude le manque d'antécédents académiques et professionnels nuit à leur capacité de construire un projet professionnel.

« Depuis que je suis arrivé je suis à la recherche d'une opportunité de travail permanent... Il est très difficile d'obtenir un travail au Maroc car presque dans toutes les offres d'emploi les diplômes et l'expérience professionnelle sont constamment demandés. Je n'ai pas terminé mes études et je n'ai pas d'attestation qui témoigne de mon expérience au Mali » Salif

Ainsi, dans un marché professionnel caractérisé par la pénurie des opportunités, par le nombre croissant de diplômés d'école et d'université, l'absence d'antécédents académique et professionnels constitue un réel obstacle à l'accès à une stabilité qui permettrait de développer une carrière. Certains de nous interviewés déclarent avoir perdu beaucoup de temps à attendre l'aboutissement de leurs efforts de recherche d'emploi. L'attente est mal vécue.

Aussi, nos interviewés ont vécu la non maîtrise de la langue arabe comme obstacle à des degrés différents. Bien que le français soit la langue la plus employée dans les entreprises modernes au Maroc, la maîtrise de l'arabe a toujours sa contribution dans la construction d'une carrière. Pour Abdoulaye,

« L'arabe est une langue difficile mais je parviens à me débrouiller dans des petites conversations [...] je remarque que chaque fois que je m'adresse en arabe à quelqu'un, j'ai plus de chance d'atteindre mon objectif ».

La plupart de nos interviewés manifeste une réelle volonté de surmonter les incertitudes et gagner du contrôle sur leur trajectoire. Et Barthélémy, par exemple, essaye d'apprendre la Darija et de maintenir un contact avec les lauréats (marocains) de sa promotion pour avoir une intuition et une expérience sur comment naviguer dans la société marocaine. Il considère que le développement d'un réseau relationnel local ainsi que la capacité à continuer de marcher malgré les difficultés est le mécanisme de défense le plus sûr pour ne pas se voir submergé par les barrières du milieu. Le participant rejette la position de victime même dans les situations où cette position peut être compréhensible pour autrui.

Un autre mécanisme adaptatif dans la carrière des participants à notre étude et celui de l'intelligence émotionnelle qui consiste à discriminer consciemment les émotions aidantes et les émotions bloquantes. Aïssata essaye de ne pas trop se préoccuper de tout car, elle pense, que le souci limite la capacité à penser sereinement à son projet de vie. Ceci revient parfois à se distraire pour ne pas penser aux aspects négatifs ; et parfois, ça revient à accepter consciemment la perte de contrôle en la relativisant à la phase courante de la vie.

À travers les déclarations de nos participants, le souci du devenir est récurrent. En étant restreint par les différents facteurs d'incertitudes certains immigrés subsahariens interviewés se sentent incapables d'anticiper le futur et de maintenir un projet professionnel constant dans le pays d'accueil. La difficulté d'accéder à une carrière stable et n'a pas seulement affecté le sentiment de contrôle, mais également leur capacité à se projeter dans l'avenir car ils ne savent pas ce que demain leur réserve : rester au Maroc, revenir au pays d'origine ou encore finir dans un troisième pays. Face à cette situation, plusieurs immigrés ont fixé des objectifs à un horizon court. Bien que la fixation d'objectifs professionnels à court terme se fait au détriment de la planification de carrière à long terme, elle présente l'avantage de faciliter l'accès à des opportunités de travail immédiates.

Certains immigrés anticipent de façon proactive les exigences du marché de l'emploi pour des jobs précis et investissent leur temps, leurs efforts et leur argent pour s'aligner avec ses exigences. Cette démarche leur permet de s'assurer d'avoir les compétences nécessaires à l'intégration du marché de l'emploi. C'est le cas de Yacouba qui déclare :

« j'ai également postulé pour des postes dans la direction administrative et financière de sociétés industrielles à Casablanca ... Préalablement j'ai fait des formations sur les logiciels de comptabilité utilisés par les entreprises marocaines, notamment Sahih et Ciel. Je me suis préparé à ce moment où on me dira : est-ce que vous maîtrisez la comptabilité ? Et c'est exactement ce qui est arrivé ... j'ai fini par décrocher le poste »

En parallèle avec l'anticipation des prérequis du marché de l'emploi, certains immigrants ont pensé prendre des postes même à des conditions moins avantageuses seulement pour avoir une expérience locale et pour côtoyer les marocains au quotidien pour mieux connaître le contexte professionnel marocain et en tirer le meilleur parti. Ainsi, Laura pense qu'avoir accepté de faire des stages de différentes périodes a facilité sa recherche d'emploi en lui permettant de mieux comprendre le marché ainsi que les normes implicites. Le travail qu'on finit par prendre est mieux que celui qu'on aurait pris sans avoir une expérience de stage, encore faut-il que ce stage soit passé dans un milieu qui favorise un maximum d'apprentissage. L'impulsion d'explorer constitue une caractéristique fondamentale dans le processus de construction de carrière dans un contexte d'adaptation. Bien que tous les immigrés soient curieux par rapport au marché de l'emploi local et ses opportunités, souvent il n'avait pas le savoir nécessaire concernant celui-ci. En effet, au niveau culturel comme au niveau institutionnel le Maroc diffère de façon significative par rapport au pays d'origine de la plupart des immigrés. Savoir qu'est-ce qu'il faut explorer est la première étape pour un immigré pour prendre conscience des nouvelles possibilités de carrière. Ensuite, la deuxième étape est de trouver voir élaborer des façons d'explorer après avoir connu ce qu'il faut explorer. Le réseautage permet de construire une bonne base de contacts pour gagner une meilleure connaissance de la régulation, ainsi que des règles officieuses du marché de l'emploi. Comme Moïse le note :

« ... si vous voulez connaître les chemins d'accès aux opportunités du marché c'est nécessaire de rencontrer les gens ... je te rencontre dans un café ou un pub ... on discute de tout et de rien ... ça permet de comprendre des choses en rapport avec les conceptions du monde ... ça me permet de recueillir ton conseil par rapport à une démarche ou à une action à entreprendre ... j'ai appris vraiment beaucoup de choses en rencontrant des gens »

Parfois, les rencontres sociales se développent en des amitiés qui offrent non seulement un soutien relationnel, mais aussi un accès à des ressources insoupçonnées. Plusieurs immigrants ont déclaré que la connaissance de locaux et la relation avec les anciens employeurs a significativement facilité l'évolution de leurs carrières. Ainsi les relations sociales constituent un moyen efficace de résilience dans un marché où le rejet peut être répétitif. Aussi, chaque fois que le contact avec des locaux a été difficile à cause de barrières linguistique ou culturel, des participants à notre étude ont compté sur le conseil d'autres personnes issues de la même origine nationale ethnique et qui partage la même expérience pour avoir plus de connaissances par rapport aux opportunités et aux menaces du marché de l'emploi. Certains de nos interviewés se sont appuyés sur le réseau relationnel de leur lieu de travail pour préparer des opportunités de carrière future.

La réussite dans le processus de construction de carrière repose sur l'action déterminée. Dans un contexte d'adaptation, la peur est omniprésente. Cette peur est renforcée par le sentiment de solitude, les attitudes négatives ainsi qu'un faible sentiment d'appartenance. Néanmoins, les participants qui réussissent dans leur carrière ont fait face à cette peur en maintenant une posture confiante qui s'appuie sur une action soutenue et constante. Avec les dernières orientations économiques du Maroc caractérisé par une certaine ouverture vis-à-vis de l'Afrique, et les actions royales vis-à-vis d'un certain nombre de communauté

subsaaharienne vivant au Maroc certains participants à notre étude pense qu'il y a un cadre qui favorise la confiance et l'initiative.

### 3. Discussion

La théorie de la construction de carrière postule que l'adaptation de carrière se produit en s'appuyant sur quatre dimensions ancrées dans les différences individuelles de personnalité, de ressources et de compétences (Savickas, 2013). Bien que la personnalité, les ressources et les compétences varient spontanément et naturellement d'un individu à un autre, les résultats de notre étude démontrent que la compréhension du processus d'adaptation serait partielle si le contexte n'est pas pris en compte. L'immigration d'un pays à un autre provoque une rupture dans la carrière. Le dépassement de cette rupture dépend de la façon avec laquelle les individus réagissent aux paramètres contextuels. Parmi ces derniers, trois facteurs semblent être récurrent. D'abord, les individus interviewés confrontent des incertitudes socioculturelles qui semblent les conduire à une situation de perte de contrôle. Ensuite, l'absence de certaines ressources personnelles (maîtrise de la Darija par exemple) limite leur champ d'exploration, ce qui se traduit par la perte de vue de certaines opportunités. Enfin, les immigrés ont le sentiment d'avoir perdu beaucoup de temps à cause de leur incapacité à capitaliser sur l'éducation et l'expérience de travail précédente. Le temps nécessaire à la maîtrise de la Darija conversationnel, à la compréhension du marché professionnel au Maroc et aussi des règles et stratégies implicites pour y accéder nuisent à la fois à leur sentiment de contrôle et à leur niveau de confiance.

Par ailleurs, le contexte se caractérise également par des facteurs facilitateurs qui renforcent les capacités des immigrés à s'adapter. Le réseau interpersonnel contribue à enrichir leur capacité à prendre contrôle et à consolider leur confiance en leur permettant de se sentir compris, soutenu et de développer un cercle de support social. Il s'agit d'« espaces de rencontres » qui offrent des supports de représentations issues de la rencontre des subsahariens avec les Marocains (Berriane, 2012).

Nore recherche illustre comment les immigrés développent leurs réactions adaptatives et construisent leurs carrières. Dans le même esprit suggéré par la théorie de la construction de carrière (Savickas, 2013), leurs réactions adaptatives se caractérisent par l'auto régulation qui se traduit pratiquement par la fixation d'objectifs, la gestion des émotions et la production de comportements qui permettent à l'individu de soutenir et de maintenir une ligne constante d'action malgré des facteurs opposants dans le milieu d'action (Karoly, 1993). Une récurrence dans les propos des interviewés de la régulation émotionnelle qui permet de cadrer les pensées de façon positive et renforçant de nature à permettre une meilleure prise de contrôle, une décision plus optimale et des niveaux d'estime plus élevés. Au niveau comportemental, les protagonistes ont continué à avancer et à ignorer les réalités objectives qui renforcent l'incertitude dans leur construction de carrière en s'attachant plus à leur vision et à leurs rêves. Leurs capacités d'auto-régulation surgit également dans leur capacité à se fixer des objectifs professionnels (Heckhausen, Wrosch, & Schulz, 2010) et dans la nourriture d'un esprit curieux et explorateurs (cf. Stumpf, Colarelli, & Hartman, 1983).

### Conclusion

Notre étude s'est intéressée aux mécanismes d'adaptation liée à la carrière des immigrés subsahariens dans un pays d'accueil particulier : le Maroc. En mettant en évidence les facteurs d'opportunités et de menaces à la carrière des immigrés subsahariens, ainsi que les mécanismes adaptatifs, nous avons également souligné l'importance de tenir en compte le contexte socioculturel de déploiement de la carrière. Les résultats de notre étude s'inscrivent en continuité avec les développements de Haynie & Shepherd (2011) portant sur les mécanismes adaptatifs dans les carrières discontinues et les transitions de carrière. Par ailleurs ce travail de recherche capitalise sur la théorie de la construction de carrière en l'appliquant dans un contexte différent, notamment celui des immigrés ; et offre une extension pour la théorie de la construction de carrière en examinant les problèmes de carrière dans un esprit enraciné qui tient en compte, au-delà des facteurs attitudinaux, de différentes composantes du contexte socioculturel. En mettant en évidence la complexité dans le processus de construction des réponses adaptatives dans la carrière des immigrés, nous avons démontré certains schémas représentationnels que les immigrés sollicitent afin de construire leur carrière dans le pays d'accueil. En effet, comme démontré dans les travaux de Savickas (2013) les mécanismes adaptatifs s'appuient sur une ferme volonté et une aptitude d'auto régulation affective. Par ailleurs, nous avons relevé l'importance d'un état d'esprit résilient dans l'action adaptative des immigrés, ainsi que de prédispositions interpersonnelles qui permettent de développer un réseau professionnel facilitateur.

## Bibliographie

- ARTHUR, M.B., KHAPOVA, S.N. & WILDEROM, C.P.M. (2005), "Career success in a boundaryless career world", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- ARTHUR, M. B., & ROUSSEAU, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- ASHFORTH, B.E. (2001) *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BELKADI A., CHAREF M., « Les étudiants étrangers dans l'enseignement supérieur public et privé marocain », dans S. Mazzella (dir.), *La mondialisation étudiante. Le Maghreb entre Nord et Sud*, Paris, Karthala/IRMC, 2009, p. 243-255.
- BERTAUX D., (1997), *Les récits de vie*, Paris, coll. Sociologie 128, Nathan Université.
- BERRIANE J., « La formation des élites subsahariennes au Maroc », dans M. Mokhefi, A. Antil (dir.), *Le Maghreb et son Sud. Vers des liens renouvelés*, Paris, CNRS, 2012, p. 155-171
- BRAUN, V., & CLARKE, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp0630a.
- FLUM, H., & BLUSTEIN, D.L. (2000). Reinvigorating the study of vocational exploration: A framework for research. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 380-404. doi:10.1006/jvbe.2000.1721.
- GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., & HAMILTON, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31. doi: 10.1177/1094428112452151.
- HAYNIE, J. M., & SHEPHERD, D. (2011). Toward a theory of discontinuous career transition: Investigating career transitions necessitated by traumatic life events. *Journal of Applied Psychology*, 96, 501-524. doi: 10.1037/a0021450.
- HECKHAUSEN, J., WROSCHE, C., & SCHULZ, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117, 32-60. doi: 10.1037/a0017668.
- HIRSCHI, A., HERRMANN, A., & KELLER, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1-10. doi: 10.1016/j.jvb.2014.11.008.
- HIRSCHI, A., & VALERO, D. (2015). Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 220-229. doi: 10.1016/j.jvb.2015.03.010.
- HLADY RISPAL M. (2002), *La Méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck.
- IVLEVS, A., & VELIZIOTIS, M. (2018). Beyond conflict: Long-term labour market integration of internally displaced persons in post-socialist countries. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 131-146. doi: 10.1016/j.jvb.2017.12.003.
- INKSON, K., GANESH, S., ROPER, J., & GUNZ, H. (2010), "The boundaryless career: A productive concept that may have outlived its usefulness". Paper presented at the Academy of Management conference, Montreal.
- KAROLY, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23-52. doi: 10.1146/annurev.ps.44.020193.000323.
- LENT, R. W. (2005). A social cognitive view of career development and counseling. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 101-127). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- MANROOP, L. (2017). A multiparadigm approach to job search scholarship. *Organizational Psychology Review*, 7, 330-356. doi: 10.1177/2041386617733135.
- PIERCE, L., & GIBBONS, M. M. (2012). An ever-changing meaning: A career constructivist application to working with African refugees. *The Journal of Humanistic Counseling*, 51, 114-127. doi: 10.1002/j.2161-1939.2012.00009.x.
- RUDOLPH, C. W., LAVIGNE, K. N., & ZACHER, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34. doi: 10.1016/j.jvb.2016.09.002.
- SAVICKAS, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2nd ed.; pp. 147-183). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- SAVICKAS, M.L.(2000) , "Renovating the psychology of careers for the 21st century", In A. R. A. Young (Ed.), *The future of career* (pp. 53-68). Cambridge: Cambridge University Press.
- SAVICKAS, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- SCHEIN, E.H. (1996) , "Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century", *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.

- SCOTT, E.D. , O'SHAUGHNESSY, K.D. & CAPPELLI, P. (1996) , "Management jobs in the insurance industry". In P. Osterman (Ed.), *Broken Ladders*, (pp. 126-154). New York: Oxford Press.
- STUMPF, S. A., COLARELLI, S. M., & HARTMAN, K. (1983). Development of the Career Exploration Survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22, 191-226. doi: 10.1016/0001- 8791(83)90028-3.
- UNHCR (2018a). Refugee facts. Retrieved from <https://www.unrefugees.org/refugee-facts/>
- USEEM, M. (1996), "Corporate restructuring and the restructured world of senior management", In Osterman P. (Ed.), *Broken Ladders*, (pp. 23-54). New York: Oxford University Press.
- WEHRLE, K., KLEHE, U.-C., KIRA, M., & ZIKIC. J. (2018). Can I come as I am? Refugees' vocational identity threats, coping, and growth. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 83-101. doi: 10.1016/j.jvb.2017.10.010.
- ZIKIC, J., & RICHARDSON, J. (2016). What happens when you can't be who you are: Professional identity at the institutional periphery. *Human Relations*, 69, 139-168. doi: 10.1177/0018726715580865.
- YAKUSHKO, O., BACKHAUS, A., WATSON, M., NGARUIYA, K., & GONZALEZ, J. (2008). Career development concerns of recent immigrants and refugees. *Journal of Career Development*, 34, 362-396. doi: 10.1177/0894845308316292

# LES ENGAGEMENTS EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE, SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE EN AFRIQUE A TRAVERS LEURS DECLARATIONS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE DES ENTREPRISES (DPEF)

---

**Michelle DUPORT**

Professeur

Université Paul-Valéry - Montpellier 3

[Michelle.Duport@univ-montp3.fr](mailto:Michelle.Duport@univ-montp3.fr)

**Jean-Marie PERETTI**

Professeur des Universités

ESSEC Business School

Président d'honneur de l'IAS

[jimperetti@icloud.com](mailto:jimperetti@icloud.com)

## Résumé

Cette communication, étudie, à travers les DPEF 2018 de six entreprises du CAC 40 implantées en Afrique, leurs engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale dans les différents pays où elles opèrent. L'analyse du discours produit par les entreprises révèle la manière dont elles conçoivent leur politique RSE et permet de recenser les actions mises en œuvre.

Les auteurs s'interrogent sur la question de la transformation des politiques affichées en indicateurs et en objectifs mesurables mais également celle de la pertinence des actions et de leur adéquation avec les attentes et les besoins locaux, notamment ceux des communautés de riverains en Afrique.

**Mot clés :** DPEF, Responsabilité sociale et sociétale

La directive européenne dite « RSE » du 22 octobre 2014, traduite en droit français par la Loi du 09 août 2017, a imposé la déclaration de performance extra-financière (DPEF) qui remplace le rapport RSE avec trois objectifs :

- une exigence accrue quant aux politiques et aux actions sociales/sociétales et environnementales des entreprises ;
- une clarification et une harmonisation européenne des pratiques RSE ;
- une adhésion aux recommandations du G20 pour un cadre international de transparence en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

L'étude du discours produit par les entreprises dans leur DPEF révèle la manière dont elles conçoivent leur politique RSE et les actions mises en œuvre ou tout le moins la manière dont elles communiquent et le message qu'elles veulent transmettre. Nous avons choisi de présenter les informations apportées par des entreprises implantées en Afrique sur leurs engagements dans les différents pays où elles opèrent. Dans cette communication, nous proposons d'étudier les engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale à partir des DPEF 2018 de six entreprises du CAC 40 -Accor, Danone L'Oréal, Michelin, Société Générale, Total- complétés d'autres extraits d'autres rapports.

L'analyse des déclarations de performance extra-financière permet de constater une double évolution, premièrement, de la nature des actions envisagées qui prennent de plus en plus compte des attentes des populations riveraines de ces dites entreprises et qui sortent de leur strict périmètre financier. Notons, d'une part, que ces populations se constituent en communautés de riverains de plus en plus actives, voire activistes, qui souhaitent être entendues et participer à la définition des actions et ne se contentent plus d'engagements rhétoriques prometteurs et que, d'autre part, notamment, les gouvernements africains

incitent les entreprises internationales à s'engager dans des actions qui sont traditionnellement dévolues aux États (éducation, santé, infrastructures...), (Duport & Palenfo, 2018).

Même si la qualité des informations sociales a beaucoup diminué entre l'obligation de publication du Bilan Social et celles résultant de l'article 225 (J. Igalens symposium de l'IAS, AGRH 2018), la seconde évolution concerne l'apparition de plus en plus marquée dans les DPEF d'indicateurs (chiffrés, quantifiés) comme autant de gages de la concrétisation des actions.

Deux questions fondamentales apparaissent en filigrane dans ce texte sans être développées : « Informations pour qui ? » et « Informations pour quoi ? ». Notre objectif dans cet article est principalement, à partir de l'analyse des DPEF, de recenser des pratiques observées en matière de divulgation d'informations sociales, ainsi nous ne nous sommes pas attachés à comprendre la place, le rôle et les impacts des RH sur le résultat, la réputation, la notation RSE, etc.

## 1. Le cadre réglementaire

Les obligations de communication extra-financière ont été progressivement renforcées. Dans le cadre des engagements du Grenelle de l'environnement, un décret avait précisé, en 2012, les informations sociétales obligatoires dans le rapport annuel des entreprises. Les informations obligatoires sur « l'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional et sur les populations riveraines ou locales », sur les « relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion » et sur « la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux », permettaient notamment de mieux connaître les engagements sociétaux en faveur du développement durable dans les territoires concernés directement ou indirectement par l'activité de l'entreprise.

Les obligations de communication extra-financière ont été renforcées à partir de 2018 par la déclaration de performance extra-financière (DPEF) instituée par l'ordonnance du 19/07/2017. Intégrée au rapport de gestion, la déclaration de performance extra-financière doit également faire l'objet d'une publication sur le site internet des entreprises concernées. Plus exigeante que l'ancien rapport RSE en matière de responsabilité sociale des entreprises, notamment pour les actions environnementales, la déclaration de performance extra-financière procède d'un élargissement et d'un renforcement des critères, tant en termes de champ d'application que de contenu.

En 2017, la France est devenue le premier pays à adopter une législation contraignante sur le respect des droits humains et de l'environnement par les multinationales avec la loi du 27 mars 2017 instituant le devoir de vigilance. Celles-ci ont désormais l'obligation légale d'identifier et de prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement qui résultent non seulement de leurs propres activités, mais aussi de celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs avec lesquels ces multinationales entretiennent une relation commerciale établie, en France et dans le monde.

Au-delà des obligations réglementaires, les entreprises se réfèrent dans leur rapport annuel aux divers engagements qu'elles ont pris de façon discrétionnaire. Elles rendent compte de leur contribution aux objectifs de développement durable des Nations unies. Par exemple Renault indique « *Au regard de ses activités et de ses engagements pour l'inclusion et la mobilité durable, il ressort de l'analyse menée à différents niveaux (Groupe, pays, sites) que les sept grands objectifs de développement durable (ODD), parmi les 17 identifiés par l'Organisation des Nations unies, sur lesquels le Groupe Renault dans son ensemble agit le plus significativement sont les suivants...* » (Renault, DDR 2018, page 131).

Les informations en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale présentées dans le document de référence annuel des entreprises s'articulent autour des axes suivants :

- Informations relatives à la performance extra-financière conformément aux dispositions de :
  - décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières;
  - la loi n° 2017-399 dite loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ;
  - l'article 1 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.
- Description de la démarche de l'entreprise en matière de développement durable au travers des étapes relatives au décret n°2017-1265
- Cartographie des risques extra-financiers identifiés et plans d'actions menés pour appliquer les engagements ;
- Les performances extra-financières de l'exercice avec :
  - Les indicateurs environnementaux ;
  - Les indicateurs sociaux ;
  - Les indicateurs de sécurité ;

- Les indicateurs sociétaux ;
  - Les indicateurs achats responsables et droits de l'Homme.
- L'orientation « normative », qui vise à se doter et mettre en application des pratiques discrétionnaires destinées à prouver sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes est ainsi renforcée. Dans ce cadre réglementaire renouvelé, la visibilité des politiques et pratiques RSE mise en œuvre dans les différents territoires est accrue. Les DPEF des multinationales françaises intervenant en Afrique constituent une source d'informations permettant d'étudier leurs engagements dans les pays où elles sont implantées en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.
- Cependant, afin d'évaluer, voire de juger, la pertinence et l'ampleur des actions, la question de la mesure reste entière. Pas de jugements sans mesure ! (JM. Peretti symposium IAS, AGRH, 2018)

L'analyse des DPEF, montre cinq niveaux de la mesure :

- L'inventaire des actions
- Les moyens mis en œuvre
- Les résultats (physiques)
- Les résultats (en €)
- Les process de transformation des inputs en output

Les informations fournies sont souvent détaillées par zones géographiques et plus rarement par pays. Les rapports donnent généralement peu d'informations factuelles sur les actions menées en Afrique. Ils apportent des précisions sur l'ensemble des engagements pris, des actions menées et des résultats obtenus dans les différents domaines de sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale au niveau global mais peu d'informations concernent l'Afrique

La démarche à laquelle doivent se soumettre les entreprises et de transformer les politiques déclaratives en objectifs et en indicateurs mesurables, d'apporter des précisions par exemple sur les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ; sur les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; sur la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.

## 2. Les engagements en matière de responsabilité sociale

Les thèmes abordés dans le domaine de la responsabilité à l'égard des salariés sont nombreux mais les données détaillées par zone et pays sont limitées. L'Afrique est citée pour quelques points.

### La santé, la sécurité et la protection sociale

Les engagements et les actions en matière de bien-être au travail, de santé, sécurité et protection sociale occupent une part importante des DPEF et certaines informations concernent l'Afrique. Par exemple :

- Le DPEF de Total précise: « *Le déploiement progressif du référentiel One MAESTRO a pour objectif de renforcer la culture sécurité du Groupe et de relancer la dynamique d'amélioration des résultats sécurité. En dépit des mesures mises en œuvre, le Groupe a déploré en 2018 trois événements accidentels qui ont conduit à quatre décès parmi le personnel d'entreprises extérieures : un décès lors d'un transport routier en Éthiopie, un décès lors d'une opération de manutention en République du Congo et deux décès lors d'une opération de remise en service d'un bac de stockage de carburant en Égypte.* » (DPEF Total 2018, page 189)
- Le DPEF de Renault donne quelques exemples d'actions mises en œuvre dans les pays d'implantation du Groupe parmi lesquels l'Algérie : « *À l'occasion de la journée mondiale du diabète, Renault Algérie Production a organisé une journée de dépistage auprès des collaborateurs de l'usine. Plus de 180 tests de dépistage ont été effectués.* »
- Le DPEF Accor précise pour chaque zone géographique le nombre de salariés ayant suivi des formations spécifiques en ergonomie chaque année pour lutter contre les troubles musculo-squelettiques : 6264 en 2016, 5328 en 2017 et 5289 en 2018. Le pourcentage de formés dans la zone Afrique est légèrement inférieur à la moyenne générale.
- Le DPEF de Michelin précise « *L'ensemble du groupe Michelin est rassemblé autour de sa Raison d'Être, à savoir "Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer"* » et met en valeur certaines actions : « *La majorité des salariés bénéficie du suivi par un médecin du travail conformément aux réglementations locales. Des bilans de santé sont proposés au personnel pour les quelques pays (Afrique et Moyen-Orient) qui ne prévoient pas dans leurs réglementations une surveillance de la santé des salariés et dans lesquels les ressources n'existent pas.* » (DPEF Michelin 2018, page 222)

- Le DPEF de L'Oréal, pour illustrer sa politique « *Créer les conditions d'un environnement de travail positif et attractif* » avec le programme « L'ORÉAL SHARE & CARE », consacre un encadré détaillé sur l'Égypte

« *FOCUS L'ORÉAL ÉGYPTES : L'Oréal Égypte est fier du travail accompli et poursuit ses efforts pour développer le programme Share & Care. Nous souhaitons que L'Oréal Égypte soit une entreprise leader sur son marché. Cela signifie que nous devons continuer à mesurer notre performance et à la comparer avec les autres entreprises leaders pour s'assurer que les avantages que nous offrons à nos salariés sont parmi les plus avancés et compétitifs du marché* ». Hossam SOLIMAN – DRH, L'Oréal Égypte.

Le lancement du programme Share & Care en 2013 avait pour objectif d'expliciter et d'aller beaucoup plus loin dans les engagements envers les collaborateurs sur les sujets de protection sociale, santé, parentalité et qualité de vie au travail. L'Oréal Égypte a très vite atteint les 100 % de réalisation des must-have du programme sur le pilier Protect. Cela a permis aux salariés éligibles de bénéficier d'une couverture médicale complète ainsi que d'une assurance vie pouvant couvrir jusqu'à 24 mois de salaire » (L'Oréal, DDR 2018, page 200).

## Le dialogue social

Certains rapports évoquent la vitalité du dialogue social à travers la signature d'accord :

- Renault précise : « *au Maroc, trois protocoles d'accord signés, l'un avec les représentants syndicaux des salariés de Renault Tanger Exploitation, l'autre avec les représentants syndicaux des salariés de la SOMACA et le dernier avec les représentants syndicaux de Renault Commerce, précisent les conditions d'emploi et les avantages des collaborateurs de ces trois entités.* » (DDR Renault 2018, page 204)
- ACCOR donne la ventilation des accords signés par pays. Sur les 179 accords signés en 2018, 13 l'ont été en Afrique (1 au Cameroun, 4 en Côte d'Ivoire, 1 en Égypte, 1 au Ghana, 3 au Maroc, 3 au Sénégal) et portent notamment sur les rémunérations (6 accords) et la protection sociale (3) et la santé-sécurité (2). Le thème « Diversité et mixité » a été inclus dans l'accord signé au Ghana. Par ailleurs, des accords sur la protection sociale ont été signés dans 17 pays en 2018 (Argentine, Autriche, Cambodge, Canada, Chine, France, Allemagne, Ghana, Israël, Côte d'Ivoire, Jordanie, Kenya, Île Maurice, Maroc, Sénégal, États-Unis, Vietnam) (DPEF ACCOR, page 141). Notons que pour Accor, la zone « Afrique Moyen Orient » représente 38 500 des 285 000 salariés, environ 15 % des effectifs, ainsi répartis : Sièges et filiales (1 300), Hôtels Franchisés (2 600), Hôtels Managés (32 600). La sphère indirecte est évaluée.

## La formation

En Afrique, le principal site de production du groupe Renault est le Maroc avec 9362 salariés. Le DPEF apporte quelques données sur ce pays. Ainsi, en 2018, le taux d'accès à la formation au Maroc est de 80 %, taux voisin du taux global de 81,4 % (DDR 2018, page 199).

## 3. Les engagements en matière de responsabilité sociétale

Les DPEF consacrent d'importants développements aux engagements sociétaux et certains concernent l'Afrique :

- Le DPEF de **Danone** précise que, dans le cadre de sa responsabilité d'entreprise, Danone s'engage à promouvoir une croissance inclusive avec l'ensemble de ses parties prenantes, notamment au travers de ses fonds d'innovation sociale. Le Fonds Professionnel Spécialisé (FPS) Danone Communities a été créé et « *Danone a investi directement au capital de trois de ces entreprises sociales : Grameen Danone Foods Limited au Bangladesh, La Laiterie du Berger au Sénégal et NutriGo en Chine.* » (Danone DPEF 2018, page 167).
- Le DPEF de **Total** souligne l'engagement en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes (Total, DPEF 2018, page 187) « *TOTAL a pris l'engagement de contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes et de renforcer ainsi leur employabilité. Considérant essentiel d'aborder cet enjeu au plus tôt dans le parcours éducatif afin d'en maximiser l'impact, des actions ciblées sont mises en place et s'adaptent à la spécificité des contextes pays où elles sont déployées.* », « *En Afrique, au sein du secteur Marketing & Services, le Young Graduate Program propose aux jeunes diplômés âgés de 25 ans ou moins un parcours professionnalisant de 18 mois. Ce programme s'articule en deux phases : une expérience professionnelle au sein d'une filiale du pays d'origine du jeune, puis une ouverture internationale dans un autre pays. Depuis 2014, date de lancement du programme, plus de 350 jeunes ont bénéficié de cette opportunité afin d'améliorer leur employabilité. Le Young Graduate Program a*

*pour ambition de franchir le cap des 500 diplômés inscrits au programme en 2020. », « Outre les formations globales recouvrant l'ensemble des thèmes HSE, des formations spécifiques sont délivrées aux managers et opérationnels en charge du sociétal, telles que « Les bases de l'ingénierie sociétale » (7 sessions en 2018, avec 109 participants dont 49 au Nigéria) ou des modules de formations approfondies et spécifiques aux opérations de l'Exploration-Production (4 sessions en 2018, avec 32 participants).*

- Le DPEF de Total détaille également les actions mises en œuvre en Afrique pour « *Maîtriser les impacts sociétaux des activités du Groupe (DPEF, page 212)* » en présentant ainsi certaines des actions mises en œuvre en 2018 :
  - *Impacts et nuisances pour les communautés locales et les riverains : En Mauritanie, afin d'éviter des accidents dans les zones de pêche, la présence de Fishing Liaison Officers a été prévue à bord des bateaux de tirage de lignes sismiques pour assurer le dialogue avec les pêcheurs durant la campagne sismique du bloc C7.*
  - *Impacts sur l'accès à la terre et à l'eau : En Tanzanie, où 4 000 hectares de terrain et 200 villages vont être impactés à des degrés divers par le projet de pipeline sur 1 143 km, un important programme d'implication des parties prenantes est déployé par une équipe locale dédiée pour favoriser l'accès du plus grand nombre à l'information et la recherche de solutions différenciées prenant en compte les préoccupations et problèmes des différentes populations concernées (nomades, bergers, mineurs artisans).*
  - *Gérer les plaintes des communautés riveraines :*
    - *Le référentiel Groupe prévoit la mise en place de procédures opérationnelles de gestion des plaintes afin d'offrir aux riverains et aux communautés locales un canal privilégié, rapide et simple d'expression de leurs problèmes et réclamations. Le traitement de ces plaintes par les entités locales du Groupe permet d'apporter des réponses adaptées aux personnes qui estiment avoir subi un dommage résultant de l'activité et d'améliorer les processus internes pour réduire les nuisances ou impacts pouvant être occasionnés par les activités.*
    - *À l'Exploration-Production, un ensemble d'outils est à disposition des filiales notamment un modèle de procédure destiné à faciliter l'accès des communautés locales aux mécanismes de plainte. Ce modèle est conforme aux exigences des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. À titre d'illustration, au Sénégal, une campagne d'information sur la campagne sismique offshore du block ROP a été conduite auprès des pêcheurs des villages côtiers entre Dakar et Joal. L'existence et le fonctionnement du mécanisme de gestion des plaintes leur ont été expliqués. En Tanzanie, pour rendre plus accessible ce mécanisme et faciliter la mise en contact avec les équipes projet, des supports visuels, des panneaux d'information, des boîtes postales, un numéro d'appel gratuit et des bureaux de renseignements ont été installés dans les villages concernés.*
  - *Développer des initiatives au service des communautés locales et des riverains (page 213) : « au Nigéria, TOTAL a soutenu l'Agric Farm Project projet dédié aux communautés voisines d'OML 58, programme de recherche et d'introduction de nouvelles variétés de plantes pour améliorer le rendement des productions agricoles locales »*
- Le DPEF de Total détaille également la « *Mise en œuvre et suivi des actions et projets sociétaux* » (Total DPEF, page 210) :
  - *« TEP Congo a inauguré un centre communautaire pour les populations vivant dans la localité de Djeno où se situe le terminal pétrolier opéré par TOTAL. Ce centre comprend des installations sportives, un centre de conférence et une bibliothèque. »*
  - *« Développer une démarche de création de valeur partagée. Ces plans d'actions permettent de structurer des filières techniques, notamment par le biais des parcours de formation, en renforçant les compétences humaines et de soutenir le développement économique des bassins d'emploi par le soutien aux PME locales et le recours à l'emploi local. À titre d'illustration, au Nigéria, sur le projet de FPSO pour le champ Egina, 77% des heures travaillées ont été effectuées par des locaux. »*
- Le DPEF de la **Société générale** aborde le thème de l'insertion des jeunes diplômés (pages 247/298) : *Société Générale de Banque au Sénégal signe un accord avec l'IAM pour l'insertion de jeunes diplômés africains* » et également en 2019 « *l'action en faveur du Rugby en Afrique* » (page 284) Le DPEF de la Société Générale traite également de la politique de prêt : « *Au Sénégal, axe mobilité :*

*financement de 18 ponts pour désenclaver » et consacre des développements à l'Afrique (pages 278-279) : « Opérant dans 19 pays africains, avec 12 100 salariés en Afrique, le chapitre développe les actions en matière de « regard responsable sur le développement du continent » : Accompagnement multidimensionnel des PME africaines ; Le financement des infrastructures (avec l'exemple du Sénégal, de Côte d'Ivoire, du Cameroun et du Maroc) ; Le développement de solutions de financement innovantes ; Favoriser le développement des populations par l'inclusion financière. De nombreux objectifs chiffrés sur ces points sont fournis*

- Le DPEF d'ACCOR précise « Agir avec les communautés locales pour un impact positif » car « Ancrées dans les communautés locales, les équipes dans les hôtels ont une motivation et une capacité unique pour protéger la faune africaine, pour préserver le tourisme en Afrique » : « Faune africaine, nature sauvage et implication des communautés sont les piliers du tourisme en Afrique. C'est à partir de ce constat et des menaces sur ces trois piliers que Mantis et Accor ont choisi de créer le Community Conservation Fund Africa (CCFA). Outre la préservation de la biodiversité (voir page 188), CCFA reconnaît le rôle clé joué par les communautés rurales et propose un forum permettant aux communautés de participer et de contribuer directement au développement et la conservation de la biodiversité en Afrique. L'objectif est notamment de dissuader les communautés locales de convertir leurs terres en une utilisation monoculture qui conduirait à une perte permanente de la biodiversité. Les problèmes actuels d'utilisation des terres dans le Maasai Mara au Kenya sont un exemple frappant du problème. Pour cela, le CCFA met notamment en place un programme de scolarisation pour les défenseurs de l'environnement autochtones directement impliqués dans le tourisme. »
- Le DPEF d'Accor présente également le fonds « Accor Solidarity, Lutter contre l'exclusion économique et sociale » : « L'engagement solidaire du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs est porté par le fonds de dotation Accor Solidarity. Son ambition est de lutter contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité par l'insertion professionnelle en soutenant des projets aux côtés d'associations et ONG locales : les chiffres clés 2018 – 43 projets soutenus dans 14 pays avec seulement 6% des projets en Afrique ». Parmi ces projets : Rescue and Hope, Bénin (Cotonou) « Rescue and Hope, ONG béninoise créée en 2008, accompagne des personnes vulnérables grâce à des programmes de santé, d'éducation, de formation et d'insertion. Elle vise le bien-être sanitaire de ces publics fragilisés ainsi que leur émancipation sociale et économique. Depuis 2016, elle dispose d'un centre de formation où elle accueille et forme des jeunes à la transformation de produits agricoles et cosmétiques. Cette activité, fortement liée aux savoir-faire locaux et traditionnels, est un levier économique pour ces populations rurales et leur permet d'acquérir une autonomie financière. Rencontrant un fort succès, l'équipe de Rescue and Hope agrandit le centre en 2018 afin d'accueillir un nombre croissant de bénéficiaires et utilisateurs. Accor Solidarity et les équipes locales du Groupe accompagnent l'ONG dans cette nouvelle étape de renforcement des capacités du centre de formation. »
- Le DPEF de Renault rappelle l'engagement du groupe pour l'inclusion « L'inclusion est au cœur des valeurs de la RSE du Groupe Renault et l'accès à l'éducation s'y inscrit tout naturellement » et décrit plusieurs actions qui reflètent l'engagement de Renault auprès des plus démunis dans ce domaine en Afrique : « Renault au Maroc contribue à l'amélioration des conditions de scolarisation dans la province de Fahs Anjra, encourage la scolarisation des enfants – en particulier celle des filles – lutte contre le phénomène d'abandon scolaire dans le monde rural grâce à la mise en place de bus scolaires, d'animations via des ateliers éducatifs, ou encore de bibliobus. Au total, 1 700 élèves ont ainsi bénéficié chaque jour du service de transport scolaire en 2018 grâce à Renault. La filiale marocaine est également très impliquée dans la prévention des risques routiers. Avec l'initiative « Tkayes school », plus de 10 000 enfants et leurs familles ont bénéficié en 2018 du programme de sensibilisation autour de la sécurité routière. Par ailleurs, Renault Maroc a permis l'ouverture de 4 classes de programme préscolaire dans la province de Fahs Anjra, en faveur de 90 enfants de la région. » (page 214). Le rôle « d'acteur par son engagement volontaire » du groupe est illustré en particulier par l'exemple de l'Institut de formation aux métiers de l'industrie automobile, Tanger Med, Maroc (IFMIA-TM) : « L'IFMIA-TM a été développé à la suite d'un partenariat public-privé entre l'État marocain et Renault (première au Maroc pour un tel projet) et s'inscrit dans le cadre du Pacte national pour l'émergence industrielle. Financé par l'État marocain, il a été conçu par Renault Tanger qui en assure aujourd'hui la gestion déléguée pour assurer un service public de formation aux métiers de l'automobile. Ce centre a formé la totalité des employés de Renault Tanger et une grande partie des employés de l'Usine de Casablanca et de Renault Commerce. Plus de 137 000 heures ont été consacrées à la formation de 11 800 personnes, à l'IFMIA-TM, en 2018. Avec ses écoles de maintenance, de fabrication, de logistique et de lean, l'IFMIA-TM a assuré des actions de formation et d'accompagnement pour Renault

*au Maroc, en France, en Algérie et en Colombie. » (page 216). Le rapport met aussi l'accent sur les activités philanthropiques à travers ses fondations et par exemple au Maroc (page 215) : « Fondation Renault Maroc, créée en 2018, pour l'Éducation et la Sécurité routière avec un budget de 400 k€ »*

- Le DPEF de L'Oréal insiste sur la réalisation d'audits sociaux. Au-delà de son exigence vis-à-vis de ses propres sites, L'Oréal a déployé une politique RSE au sein de la supply chain, tout au long de sa chaîne de valeur avec la réalisation d'audits sociaux par des prestataires externes indépendants pour le compte de L'Oréal. Les audits initiaux ainsi que les ré-audits après trois ans sont financés par le Groupe. Les audits de suivi permettant de vérifier l'efficacité des plans d'action sont à la charge des fournisseurs : L'audit social de L'Oréal se base en grande partie sur le standard mondialement reconnu SA 8000. Le Groupe s'est aussi imposé des critères plus contraignants notamment en ce qui concerne l'âge minimal du travail des enfants. Il est fixé à 16 ans pour tous les salariés travaillant chez les fournisseurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (L'Oréal, DDR 2018, page 172). *« Dix chapitres sont audités :*
  - ♦ *Le travail des enfants ;*
  - ♦ *Le travail forcé ;*
  - ♦ *l'environnement, l'hygiène et la sécurité ;*
  - ♦ *Le respect des lois relatives aux syndicats ;*
  - ♦ *La non-discrimination ;*
  - ♦ *Les pratiques disciplinaires ;*
  - ♦ *Le harcèlement ou l'environnement hostile de travail ;*
  - ♦ *Le respect de la rémunération et des avantages ;*
  - ♦ *Le temps de travail ;*
  - ♦ *La relation avec les sous-traitants. »*

#### 4. Les achats responsables : lien entre responsabilité sociétale et environnementale en Afrique

Les actions RSE ont parfois des objectifs simultanément en matière de sociétale et environnementale et notamment dans le domaine des achats responsables :

- Le DPEF de L'Oréal précise : *« Dans le cas particulier des achats de matières premières, une condition nécessaire aux projets Solidarity Sourcing est de combiner des pratiques agricoles responsables, la protection de l'environnement et la biodiversité, et un impact sociétal positif, notamment grâce à la mise en œuvre des principes du commerce équitable. »* et donne comme exemple le sourcing du beurre de karité au Burkina Faso.

*« Depuis 2014, 100 % des volumes de beurre de karité proviennent du Burkina Faso ; les contrats d'achats du Groupe garantissent à 37 000 femmes, associées au sein de groupements de productrices ; le préfinancement des récoltes, le respect d'un prix juste, l'accès à la formation et la mise en place de projets communautaires ». « Au Burkina Faso, moins de 3 % des familles ont accès à l'électricité et 87 % des ménages cuisinent au bois. Les dépenses énergétiques représentent près du quart du budget des ménages et 105 000 hectares de forêts disparaissent chaque année. La démarche de sourcing durable, équitable depuis sa mise en place, s'attache depuis 2016 à lutter contre la précarité énergétique et la déforestation en facilitant la diffusion de foyers dits améliorés auprès des femmes. Le projet multiplie ses impacts :*

- *la consommation de bois des ménages est réduite de moitié, et des économies significatives sont réalisées ;*
- *des milliers d'heures de travail non rémunéré sont évitées (ramassage du bois ; cuisine) ;*
- *les conditions de travail sont améliorées (- 60 % de fumées dans les habitations) ;*
- *les émissions de CO2 sont réduites » (page 176)*

Le DPEF souligne : *« En s'appuyant sur un sourcing durable pour l'approvisionnement en matières premières d'origine renouvelable, L'Oréal participe à l'intégration sociale de populations en difficulté tout en garantissant un sourcing respectueux de l'environnement. L'équité et l'égalité des chances sont progressivement devenues des piliers majeurs du programme d'achat responsable Solidarity Sourcing lancé en 2010 (voir le paragraphe 3.3.3.4. « Solidarity Sourcing »). En 2018, 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe ont été réévaluées selon des critères tels que le respect*

de la biodiversité et la contribution au développement socio-économique sur les territoires d'origine » (page 180)

### Le rapport propose un exemple en encadré:

#### MADAGASCAR : LE SOURCING DURABLE DE L'HUILE ESSENTIELLE DE VANILLE

« En collaboration avec ses fournisseurs, des ONG locales et les communautés de producteurs, L'Oréal a lancé un nouveau projet de Solidarity Sourcing pour ses achats d'huile essentielle de vanille à Madagascar et contribue à améliorer les conditions de vie des communautés productrices établies dans l'aire protégée de Loky Manambato. En 2018, le projet compte 154 producteurs répartis en deux coopératives, qui ont pu bénéficier de formations aux pratiques agricoles responsables et d'une juste rémunération. D'ici à 2020, le but est d'accroître les récoltes et la qualité de la vanille, tout en impliquant deux fois plus de producteurs dans le projet. L'objectif est de développer une chaîne d'approvisionnement durable, traçable et de haute qualité, qui respecte l'intégrité des écosystèmes naturels et contribue à améliorer les conditions de vie des communautés productrices établies dans l'aire protégée de Loky Manambato. En 2018, le projet compte 154 producteurs répartis en deux coopératives, qui ont pu bénéficier de formations aux pratiques agricoles responsables et d'une juste rémunération. D'ici à 2020, le but est d'accroître les récoltes et la qualité de la vanille, tout en impliquant deux fois plus de producteurs dans le projet » (page 181)

- Le DPEF de Michelin précise également: « La responsabilité sociétale et environnementale du Groupe est ainsi engagée à travers la relation avec ses fournisseurs. Depuis plusieurs années, le Groupe poursuit une démarche volontariste d'achats responsables avec ses fournisseurs, qui satisfont non seulement à ses exigences de qualité, de coût, de délai et de fiabilité, mais qui s'engagent également à progresser dans le respect des personnes et de l'environnement. » (Page 240).

Les Principes des Achats Michelin, publiés en 2012 et à nouveau mis à jour en 2017, « constituent le fondement des rapports de confiance qui doivent exister entre le groupe Michelin, ses équipes Achats et ses fournisseurs partout dans le monde. Ce document, disponible en 14 langues sur le site Internet formalise : les règles de déontologie auxquelles les équipes Achats doivent se conformer ; le processus de sélection des fournisseurs ; les exigences qualité et les attendus du Groupe envers ses fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique. Il fait partie du contrat liant le Groupe et ses fournisseurs. »

Et « malgré sa dimension internationale, le Groupe cherche à s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux, ainsi que d'entreprises du secteur du travail protégé et adapté, en complément de fournisseurs internationaux qui satisfont son niveau d'exigence et adhèrent aux principes du développement durable. » (Page 240).

Certains achats nécessitent une vigilance particulière. C'est le cas des « Minerais de conflits » (page 241). Le rapport précise : « Michelin se montre particulièrement vigilant sur l'origine de certains minerais utilisés dans ses produits. L'or, l'étain, le tantale et le tungstène sont communément regroupés sous l'appellation "minerais de conflits", étant donné leur rôle dans certaines guerillas africaines, notamment en République Démocratique du Congo. Afin de s'assurer que les minerais utilisés par le Groupe sont issus de chaînes d'approvisionnement qui satisfont à ses exigences et qui n'alimentent aucun conflit, Michelin exige que ses fournisseurs exposés à ce risque remplissent le formulaire Conflict Minerals Reporting Template. Ce dernier est dressé par la Responsible Minerals Initiative (RMI), une plate-forme qui agit en faveur d'un approvisionnement durable en or, étain, tantale et tungstène. »

Une attention particulière est portée aux fournisseurs de caoutchouc naturel, matière première indispensable à la fabrication de pneumatiques dont certains fournisseurs sont en Afrique. « Le groupe Michelin est un acteur clé du marché et est attaché à une gestion responsable et durable de la filière hévéicole. Afin de préserver cette ressource et d'en maîtriser les impacts, depuis 2015, WWF et Michelin ont décidé d'agir ensemble dans la transformation du marché du caoutchouc naturel vers des pratiques durables, tout au long de la chaîne de valeur. En complément des Principes d'Achats Responsables de Caoutchouc Naturel publiés en 2015, le Groupe a formalisé les engagements publics pris à travers sa Politique de Caoutchouc Naturel Responsable. » Le rapport note que « les progrès sont reportés de façon transparente sur le site Internet des Achats Michelin ([https:// purchasing.michelin.com/fr/gestion-responsable-de-filiere-heveicole/](https://purchasing.michelin.com/fr/gestion-responsable-de-filiere-heveicole/)). L'application a ainsi été déployée dans les pays suivants : l'Indonésie, la Thaïlande, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Nigeria et le Brésil ».

## 5. Les engagements en matière de responsabilité environnementale

Les actions en matière de responsabilité environnementale en Afrique sont également évoquées dans les DPEF.

- Le DPEF de Renault est illustré d'exemples d'usines éco-conçues dans le respect de leur environnement local notamment en Afrique :

*« Suite à l'internationalisation du Groupe, plusieurs nouvelles usines ont été implantées au cours des dernières années dans des pays émergents, notamment en Afrique du Nord et en Asie, afin de tirer parti du dynamisme des marchés locaux. La conception de chacun de ces sites a bénéficié des meilleures pratiques du Groupe et des dernières avancées technologiques en matière environnementale, et intégré les contraintes et la sensibilité particulières de l'environnement local, identifiées en amont du projet par une étude d'impact.*

*Ainsi les usines de Tanger au Maroc (2012) et de Chennai en Inde (Renault-Nissan, 2010), deux pays en situation de stress hydrique, mettent en œuvre les technologies les plus avancées pour recycler intégralement leurs effluents industriels, de façon à ne rejeter aucun effluent industriel dans l'environnement et à réduire leur approvisionnement externe en eau au strict minimum. Le site de Tanger est également équipé d'une chaudière biomasse alimentée par des résidus agricoles locaux (résidus de production d'huile d'olive et déchets de bois broyés provenant notamment des déchets d'emballages du site). Avec l'électricité d'origine 100 % renouvelable produite localement par l'ONEE, ce sont 91 % de ses besoins en énergie qui sont ainsi couverts par des sources renouvelables, permettant d'éviter l'émission de plus de 100 000 tonnes de CO2 par an ».*

Le DPEF de Total rappelle les exigences du Groupe et ses engagements : *« Les exigences internes au Groupe requièrent que les systèmes de gestion de l'environnement de ses sites opérés importants pour l'environnement(3) soient certifiés au standard ISO 14001 dans les deux ans qui suivent leur démarrage ou leur acquisition : 100% de ces 71 sites sont en conformité en 2018. Au-delà de ces exigences internes, à fin 2018, ce sont au total 264 sites opérés par le Groupe qui sont certifiés au standard ISO 14001. En 2018, le site de Moho Nord (République du Congo) a été certifié ISO 14001 ».*

- Le DPEF de TOTAL présente également ses engagements et pour chacun d'entre eux les réalisations.
  - Engagement n°1 : *Le Groupe a prolongé son engagement de ne pas mener d'activités d'exploration ni d'extraction de pétrole et de gaz dans le périmètre des sites naturels inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO en date du 31 décembre 2017.*

**Réalisations :** *Cet engagement est respecté. En République démocratique du Congo, TOTAL a pris l'engagement de ne procéder à aucune activité d'exploration dans le parc national des Virunga, situé pour partie sur le bloc III du Graben Albertine. TOTAL n'est plus présent dans ce permis depuis janvier 2019.*

- Engagement n°3 : *TOTAL met en place des plans d'actions biodiversité sur les sites de production opérés dans les zones protégées les plus sensibles.*

**Réalisations :** *Pour les sites de production opérés situés dans les zones protégées les plus sensibles correspondant aux catégories UICN I à IV et Ramsar, un plan d'action biodiversité est mis en place. Ainsi le plan d'action biodiversité développé en 2015 en République du Congo (Djeno) poursuit son déploiement notamment sur les aspects de services écosystémiques de la Lagune de la Loubie. D'autres plans sont planifiés à court terme, en Italie (projet Tempa Rossa), ou prévus à moyen terme, comme en Ouganda (projet Tilenga), en Tanzanie (projet EACOP) et en Papouasie- Nouvelle- Guinée (projet Papua LNG).*

- Le DPEF d'Accor évoque le partenariat avec Mantis : *« Accor et Mantis créent le Community Conservation Fund Africa : En 2018, Accor a pris une participation de 50 % dans le capital du groupe sud-africain Mantis, dont l'offre hôtelière est toute entière connectée à la préservation des espaces sauvages en Afrique, à la protection de l'environnement et à l'interaction positive avec les communautés locales. En toute cohérence, cette prise de participation s'est accompagnée du lancement d'une organisation à but non lucratif, Community Conservation Fund Africa (CCFA), visant à amplifier l'engagement des deux groupes à lutter contre le déclin de la faune africaine avec le concours de trois ONG de référence dans ce domaine : Wilderness Foundation, Tusk Trust et African Parks. Pour sa première année d'existence, ce fonds a été doté par Accor et Mantis de 600 000 dollars qui seront affectés à des projets portés par les trois ONG partenaires.*
- Le DPEF d'Accor souligne également que les initiatives d'insetting se multiplient : *« Le programme Plant for the Planet consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel, geste en contrepartie duquel Accor s'engage à financer la plantation d'arbres avec la moitié*

des économies de blanchisserie réalisées (économies d'eau, d'énergie, de détergents). Afin d'accroître les bénéfices et le sens apportés par le programme, le Groupe fait évoluer Plant for the Planet en un programme d'agroforesterie, visant à accélérer la transition des pratiques agricoles vers l'agro écologie. Depuis 2016, Accor travaille à intégrer le programme Plant for the Planet au sein même de sa chaîne de valeur, notamment en amenant les hôtels à s'approvisionner auprès de producteurs ayant mis en œuvre des pratiques agro écologiques grâce au soutien de Plant for the Planet ; le client retrouve au restaurant de l'hôtel des produits issus des exploitations dans lesquelles il a subventionné la plantation d'arbres par son geste citoyen dont certaines s'inscrivent dans la durée comme l'approvisionnement en huile d'olive des hôtels du Groupe au Maroc.

- Dans le DPEF d'Accor d'autres exemples sont proposés: « La zone Afrique Moyen-Orient, emmenée par la zone Moyen-Orient parvient à diminuer ses ratios eau et énergie de plus de 10 %. Afrique Moyen-Orient, pour les 84 hôtels, le ratio eau (litre/client) de 407 est en 2018 en baisse de - 13,2 % par rapport à 2015 (pour les 1 303 hôtels du groupe, le ratio est de 268 en baisse de - 6,1 %), et le ratio énergie est de 67 kwh par chambre disponible en baisse de - 12,0 % pour 38 au niveau global avec - 5,6 %. Ainsi, le gaspillage alimentaire a été réduit de 31 % en 2018.
- Le DPEF de L'Oréal met l'accent sur l'engagement de « Réduire les émissions liées au transport des produits (Scope 3, selon GHG Protocol) » (DPEF 2018, page 165) et sur les initiatives : « Afin d'engager et valoriser encore plus la communauté Transport du Groupe, un CO2 Challenge a été lancé en mai 2018. Ce challenge permet aux entités L'Oréal dans chaque zone de mettre en avant leurs initiatives locales et de concourir à un challenge mondial. Les critères de sélection sont la réduction des émissions de CO2, l'innovation, la collaboration et la répliquabilité. 24 initiatives ont été soumises et, en décembre 2018, chaque zone a voté pour son initiative gagnante. Ces 4 candidats, sélectionnés pour représenter les 4 zones du Groupe, participent en 2019 au challenge mondial.

Pour la zone Afrique-Moyen-Orient, l'usine du Caire a remporté le challenge avec le projet Slipsheet. La centrale usine du Caire et la centrale de distribution à Dubaï ont collaboré avec des nouveaux process de chargement et un investissement commun en matériel. Pour implémenter les slipsheets (supports en carton qui remplacent les palettes traditionnelles en bois). Ces slipsheets sont non seulement plus légères et moins onéreuses mais permettent également d'optimiser le container à 90 % vs. 65 % avec les palettes traditionnelles. Ce projet a engendré une réduction de 25 % d'émission de CO2 et a réduit le nombre de livraison de 20 %. La zone Afrique Moyen-Orient a étendu le projet à d'autres pays de la zone, notamment au Liban.

L'Oréal a initié la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par le transport de ses produits et s'est fixé un objectif de réduction de 20 % par unité de vente et par kilomètre entre 2011 et 2020. Le périmètre de consolidation couvre les flux de transports des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client. Pour réaliser cet objectif, de nombreux plans d'actions pour les transports sont déployés partout dans le monde. »

- Le DPEF de Danone souligne son engagement à travers sa Politique Empreinte Forêts à l'élimination de la déforestation de la chaîne d'approvisionnement d'ici 2020 et dans des programmes de reboisement et de restauration des écosystèmes naturels : « La priorité est donnée à six grandes matières : huile de palme, soja pour l'alimentation animale, emballages papier et carton, bois énergie, canne à sucre et matières premières bio-sourcées pour les emballages. » (Page 180). Les écosystèmes et les ressources en eau sont un enjeu fort. À titre d'exemple, « Danone a mis en place en Afrique du Nord (Algérie, Égypte, Maroc), le programme Feed the Cows qui repose, notamment, sur la sélection d'une culture adaptée au climat local pour renforcer l'indépendance fourragère des fermiers et améliorer l'abreuvement du bétail. Cette initiative s'appuie également sur les plateformes d'innovation sociale de l'Entreprise. » (Page 188). Le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale créé en 2015 à l'initiative de Danone et Mars Inc., accompagne les entreprises dans la transformation de leurs chaînes d'approvisionnement et « Ainsi, le fonds permet aux entreprises de sécuriser la qualité et la quantité de leur approvisionnement dans le temps, en donnant aux petits agriculteurs accès à des pratiques durables et à de meilleurs revenus grâce à une bonne connexion aux marchés. Au 31 décembre 2018, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir en capital dans le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale un montant total de 36 millions d'euros, dont 15 millions d'euros par Danone. À cette date, sept projets ont été approuvés par le Comité d'investissement du fonds, dans les domaines du cacao, de la noix de coco, de la vanille, du riz et de protection de bassin versant. »

## 6. Les engagements de multinationales moins implantées en Afrique

Les entreprises peuvent également prendre des engagements volontaires en Afrique au-delà de la sphère d'influence économique.

- Le DPEF d'Hermès comporte une rubrique « Engagements volontaires au-delà de la sphère d'influence économique d'Hermès » en précisant « *Entreprise responsable, Hermès prend en charge volontairement des sujets liés à la biodiversité, au-delà de ses activités. La Fondation d'entreprise Hermès contribue à de nombreux projets liés à la biodiversité et a pour objectif de poursuivre son action dans ce domaine. Elle soutient aussi un projet de grande ampleur en Afrique et en partenariat avec le WWF : Traffic/AfricaTwix. Ce projet a pour objectif d'améliorer la lutte contre le braconnage, le trafic et le commerce illégal d'espèces protégées en Afrique, au travers de la mise en place d'outils informatiques de dialogue entre les différentes autorités des pays concernés. La Fondation continuera à appuyer ce projet.*

*Livelihoods: Hermès est actionnaire depuis 2012 du fonds Livelihoods qui vise à améliorer durablement les conditions de vie de communautés défavorisées en développant des projets à très large échelle et qui ont un réel impact sur le changement climatique. Les investissements sont réalisés dans trois types de projets (écosystèmes, agroforesterie, énergie), en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le fonds réunit 10 partenaires 1 autour de ces projets, pour une période de 20 ans. Au total, le fonds Livelihoods va contribuer à la replantation de 130 millions d'arbres, dont 18 000 hectares de mangrove (Casamance, delta du Gange, Sumatra) et 34 000 hectares en agroforesterie (Andhra Pradesh, Guatemala, Kenya). Hermès va poursuivre son engagement dans le fonds Livelihoods sur les projets actuels, mais aussi au travers de la création d'un nouveau fonds encore plus ambitieux initié en décembre 2017, et dont les effets sur la biodiversité seront significatifs.*

## 7. Le devoir de vigilance

La loi du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance a conduit les entreprises à présenter un plan de vigilance et à identifier leurs activités pratiquées dans des secteurs à risque et dans des pays à risque sur les droits humains et sur l'environnement. Ainsi le DPEF de la SG précise « *Pour le pilier « RH et sécurité », 3 pays africains sont considérés comme « pays à risque moyennement élevés » (Maroc, Algérie, Côte d'Ivoire) » (SG, DPEF 2018, page 291). L'ensemble des méthodologies pour identifier et mesurer les risques sont détaillées et un compte rendu de la mise en œuvre des mesures est présenté sous forme de synthèse (pages 294-205). Le Tableau de concordance DPEF avec index permet de retrouver chaque risque et chaque politique (SG, DPEF 2018, page 297).*

Le DPEF du groupe Renault précise les risques : « *Au titre des obligations relevant du devoir de vigilance, le Groupe Renault a identifié les principaux facteurs de risques d'atteinte à l'environnement pouvant impacter les écosystèmes ou les personnes exposées résultant potentiellement des activités du Groupe ou de celles de ses fournisseurs et sous-traitants. Parmi ces principaux facteurs de risques, une attention particulière est portée sur l'utilisation de la ressource en eau, les rejets polluants dans l'eau et le milieu naturel, la production de déchets et leur gestion dans des infrastructures ad hoc, en particulier des déchets dangereux, la pollution des sols et des nappes phréatiques, la pollution de l'air liée à la mise en œuvre de produits chimiques ou de process générateurs de polluants atmosphériques et le changement climatique » (DDR, page 15)*

## Conclusion

Les questions des DEF « pour qui ? » et « pour quoi » s'inscrivent dans un contexte particulier émaillé de scandales impliquant les entreprises multinationales, leurs sous-traitants, ... et la nécessité pour ces entreprises de pratiquer le « fairwashing », l'expression désigne le fait pour une entreprise de répondre aux problèmes liés à la sous-traitance par un effort de communication sans réelle transformation des conditions de production. La tendance actuelle, sous pression des gouvernements locaux et d'étendre les comportements « fair » aux communautés de riverains, à la protection de la planète...

Les DPEF, de même que la définition pour une entreprise d'une mission, répondent à un effort de transparence et d'engagement en termes de codes de conduite, d'application des conventions internationales de l'OIT, des ODD définis par les Nations Unies... à la volonté d'une « coporate gouvernance » applicable à l'ensemble du périmètre de l'entreprise et vont dans le bon sens. Pour autant même si nous voyons poindre un « droit des multinationales » nous sommes bien dans la « soft law » caractérisée par son absence de caractère contraignant (Y. Bisou, symposium IAS, AGRH, 2018).

La question de la mesure demeure prégnante et l'analyse des DEF révèle plutôt un inventaire des mesures et des moyens que des informations chiffrées sur les résultats.

Pour l'IAS et les auteurs de cet article se pose encore la question de comment transformer les politiques affichées en indicateurs et en objectifs mesurables mais également celle de la pertinence des actions et leur adéquation avec les attentes et les besoins locaux, notamment ceux des communautés de riverains en Afrique.

Les activités de mécénat, la création de fondations qui donnent bonne conscience aux entreprises sont en perte de vitesse. Il est évident que ces activités identiques entre les pays et d'une entreprise multinationale à l'autre, déployées selon un modèle normé, correspondent plus « au commerce d'indulgences » qu'à un véritable engagement de la part des entreprises. Le rôle des communautés de riverains pour une gouvernance communautaire a contribué à ce changement.

# LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) SUR LE LIEU DE TRAVAIL AU MAROC : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

---

## **Hamid ESSERDI**

Doctorant, Sciences de gestion,  
IAE Clermont Auvergne - School of Management, ClerMA  
[Hamid.ESSERDI@etu.uca.fr](mailto:Hamid.ESSERDI@etu.uca.fr) et [h.esserdi@gmail.com](mailto:h.esserdi@gmail.com)

## **Pierre CHAUDAT**

Maître de Conférences en sciences de gestion  
IAE Clermont Auvergne - School of Management, ClerMA  
[pierre.chaudat@uca.fr](mailto:pierre.chaudat@uca.fr)

## **Laurent MÉRIADE**

Maître de conférences en sciences de gestion,  
IAE Clermont Auvergne - School of Management, Titulaire de la chaire "Santé et territoires"  
Fondation Université Clermont Auvergne, ClerMA  
[laurent.meriade@uca.fr](mailto:laurent.meriade@uca.fr)

## **Résumé**

Les risques psychosociaux (RPS), à cause de leur nature humaine, n'épargnent aucune communauté. Ils sont particulièrement prépondérants sur le lieu de travail quel que soit le contexte socio-culturel. Le Maroc, pays arabo-musulman, en voie de développement, n'échappe pas à ce phénomène. Les travailleurs marocains souffrent des RPS sous la pression sociale et économique et sous le silence du législateur.

Les études sur les RPS se sont nettement développées au cours des dix dernières années au Maroc, mais de manière relativement peu coordonnée. Une analyse fine de la littérature existante nous permet de réaliser un premier point sur les principaux déterminants et manifestations de ces risques dans le contexte marocain. Pour synthétiser ces travaux, nos premiers résultats mettent en évidence des caractéristiques des RPS particulièrement marquées que nous proposons comme premiers éléments de structuration de la littérature relative au RPS dans le contexte professionnel marocain.

**Mots clés :** Risques psychosociaux, déterminants, manifestations, Maroc

## **Abstract**

Psychosocial risks (PSR), because of their human nature, do not spare any community. They are particularly prevalent in the workplace regardless of the socio-cultural context. Morocco, an Arab-Muslim country in the developing world, is no exception to this phenomenon. Moroccan workers suffer from RPS under social and economic pressure and under the silence of the legislator.

Studies on RPS have developed significantly over the last ten years in Morocco, but in a relatively uncoordinated way. A detailed analysis of the existing literature allows us to make a first point on the main determinants and manifestations of these risks in the Moroccan context. To summarize this work, our first results highlight the characteristics of the particularly marked RPS that we propose as the first elements of structuring the literature on RPS in the Moroccan professional context.

**Keywords:** Psychosocial risks, determinants, demonstrations, Morocco

## **1. Introduction**

La notion de risques psychosociaux (RPS) en milieu professionnel est apparue dans les années 1970 avec les changements profonds du monde du travail (Légeron, 2003). Depuis les années 2000, elle fait l'objet d'une attention plus soutenue, afin notamment de mesurer toute sa complexité sémantique et

scientifique (Valléry et al., 2012). Dans un contexte de recherche de performance, la question des RPS au travail commence à être reconnue par bon nombre d'entreprises à travers des évaluations se voulant toujours plus objectives (Manzano, 2010, p.11).

Cependant, une définition juridique des RPS est jusqu'à présent inexistante. Nous retenons par commodité la définition donnée par le Collège d'Expertise<sup>3</sup>, qui les définit comme « des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Collège d'Expertise sur le Suivi des RPS, p.31). Cette définition revêt aujourd'hui un caractère consensuel et fait largement autorité.

A son tour, l'INRS les définit en tant que « situations de travail où sont présents, combinés ou non du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés (harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes) ou des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...) » (INRS, 2018, p.1).

Néanmoins, la caractérisation sémantique et scientifique des RPS constitue un terrain encore instable. Les différentes formes de RPS laissent parfois entrevoir un champ sémantique très hétérogène, recouvrant, manifestations, déterminants et effets, sans distinguer les causes et les conséquences de ces risques (Nasse et Légeron, 2008, p.7). Il s'agit donc d'une situation de réversibilité circulaire, dont une des explications se situe dans le contexte socio-économique et culturel où se développent ces RPS et qui influence la perception par les salariés à la fois de leurs conditions de travail et des risques qui y sont liés. Ainsi les RPS peuvent se manifester de manière très diverse, selon les contextes socio-économiques, culturels et législatifs dans lesquels ils apparaissent.

Sur le plan scientifique, cela impose de les approcher dans leur contexte de survenance pour en faire une lecture à la fois compréhensible par les managers et mobilisable dans d'autres travaux. Ceci est particulièrement vrai au Maroc où le contexte de travail constitue un lieu dans lequel coexistent au moins trois logiques paradoxales : l'ambition d'entrepreneurs motivés par davantage de gains financiers, la motivation sociale et individuelle de travailleurs vivant dans l'espoir de voir leur « futur » meilleur et enfin les carences législatives par rapport aux RPS.

Dans cet article, nous explorons la problématique suivante : quels sont les principales manifestations et déterminants organisationnels des RPS dans le contexte professionnel marocain ?

Si la notion de RPS en milieu professionnel est apparue dans les années 1970 avec les changements profonds du monde du travail (Légeron, *ibid.*), elle fait l'objet d'une attention plus soutenue depuis les années 2000, afin notamment de mesurer toute sa complexité (Valléry et al., *ibid.*). En effet, la littérature a mis en évidence, de manière très abondante, la complexité de l'analyse des RPS en milieu de travail. L'une des formes de cette complexité est liée au fait que les RPS constituent un champ de rencontre complexe où se jouent des problèmes subjectifs [stress (Lazarus et Folkman, 1984), addictions, harcèlement moral et/ou sexuel (Hirigoyen, 1998)] et objectifs [niveau d'autonomie, monotonie de la tâche, style de management ou de leadership, intensification du travail (Askenazy et al., 2006), dépendances fortes par rapport aux demandes des collègues et des clients, des consignes contradictoires et des délais raccourcis (Bué & al., 2004), précarité et menace du chômage (Appay et Thébaud-Mony, 1997)]. De surcroît, plusieurs travaux insistent sur la forte imbrication qui existe entre la réalité des conditions de travail des salariés et leur perception des RPS, prenant en considération le décalage possible entre la perception d'une situation vécue ou imaginée et la réalité (Livet, 2000, p.35). Le contexte marocain représente un terreau fertile pour l'apparition des RPS mais leurs analyses scientifiques s'inscrivent dans une littérature disparate et faiblement structurée. A partir d'un état descriptif de la littérature relative aux RPS au Maroc (cf. annexe), notre objectif de recherche est de commencer à structurer la littérature relative à ces RPS à partir d'une identification de leurs principaux déterminants et manifestations dans le contexte marocain. Pour cela, à travers une recension des principaux travaux sur les RPS au Maroc, nous construisons une analyse de cette littérature nous permettant de commencer à structurer une revue de cette littérature autour de deux éléments les plus régulièrement recensés pour décrire les RPS : leurs formes de manifestation et leurs déterminants organisationnels.

<sup>3</sup>Plus exactement : Le Collège d'Expertise sur le Suivi Statistique des risques psychosociaux au travail : c'est un 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 Nasse-Légeron.

## 2. Méthodologie

Afin de construire cette revue de littérature des RPS propre au contexte marocain, nous avons construit une méthodologie d'analyse permettant de recenser les travaux traitant de ce thème puis de les analyser à travers une étude qualitative de leurs contenus. Cette méthodologie est apparue comme la plus adaptée à la grande diversité des travaux sur les RPS au Maroc afin de commencer à structurer la littérature autour de thèmes importants.

Dans un premier temps, nous avons consulté les bases de données des études réalisées au Maroc, en rapport avec les RPS sur le lieu de travail. Nous en excluons les papiers non disponibles. Nous avons retenu trente-quatre études (entre thèses, mémoires et articles), qui constitueront notre corpus de recherche.

Nous effectuons d'abord une analyse descriptive générique de ce corpus (§.3.1) que nous achevons par la présentation des manifestations RPS les plus visibles, selon leur fréquence dans les travaux recensés. Nous réalisons cette opération par le biais du logiciel d'analyse textuelle N'Vivo10.

Nous déduisons ensuite de cette production, les principaux déterminants des RPS mis en avant par la littérature, classés selon leur taux de fréquence (§.3.2). A la lumière de ces résultats, nous procédons à la classification de ces déterminants, en recourant à l'outil « RPS-DU<sup>4</sup> » (INRS, 2013, p.24) qui répertorie les principaux déterminants organisationnels des RPS dans les organisations. En France, cet outil fait office de référence en matière de prévention et d'évaluation des RPS dans les organisations. Il a été élaboré pour aider les entreprises à identifier les facteurs de RPS dans chacune d'entre elles et les intégrer dans le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUEP) établi tous les ans dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Par la suite, nous discutons ces premiers résultats (§.4), en insistant notamment sur leurs spécificités par rapport aux RPS dans d'autres pays, notamment la France dont la législation de ce pays inspire largement celle du Maroc.

## 3. Résultats

### 3.1. Recensement bibliographique et analyse des études

Sans pouvoir prétendre à une exhaustivité totale des études relatives aux RPS sur le lieu de travail marocain, nous en examinons néanmoins une part très significative et qui fait partie de la littérature la plus citée dans les travaux scientifiques connexes.

#### *Répartition du volume d'études par secteur d'activité*

Il est remarquable de constater que le secteur de la santé, à lui seul, représente 29 études parmi les 34, soit l'équivalent de 85% (tableau 1). A elle seule, la Santé Publique représente plus que 24 études sur le volume total, soit 71%. On peut déduire de ce résultat que le domaine de recherche sur les RPS, dans les lieux de travail au Maroc, est particulièrement étudié et manifeste dans le secteur de la Santé, en particulier la Santé Publique. Ceci démontre une importante sensibilité aux RPS au Maroc dans le secteur de la santé et qui peut s'expliquer par une grande proximité des personnels avec cette problématique qui les rend probablement plus sensibles à celle-ci tant pour les personnes qu'ils soignent que pour eux-mêmes et leurs collègues.

Tableau 1 : Secteurs visités par les études sur les RPS au Maroc (source : auteurs)

| Secteur d'activité                | Santé publique | Médecine privée | Transport | Education | Entreprise | Total Secteurs |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|-----------|-----------|------------|----------------|
| Nombre d'études relatives aux RPS | 24             | 5               | 2         | 1         | 1          | 34             |

#### **Evolution annuelle du nombre d'études**

Nous remarquons, en analysant l'évolution du nombre de publications, quelques années successives 2011, 2012 et 2013 représentent à elles seules plus de 44% du volume des études sur seize années (tableau 2).

<sup>4</sup>Tableau de synthèse de l'évaluation des Facteurs psychosociaux, par unité de travail, inspiré des travaux du Collège d'Expertise en France (constitué à l'initiative du Ministre du travail en 2008), dans son Rapport sur le suivi des RPS au travail, en 2009.

**Tableau 2 : Nombre d'études relatives aux RPS au Maroc par année (source : auteurs)**

| Année d'étude   | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Total |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Nombre d'études | 1    | -    | 1    | 2    | -    | 0    | 3    | 1    | 1    | 4    | 5    | 7    | -    | -    | 3    | 4    | 34    |

Ce résultat trouve en partie son explication dans les tourments vécus par les salariés marocains, pendant les années de la crise internationale de 2008 qui a commencé à avoir des impacts significatifs au Maroc après 2010, notamment dans le secteur immobilier et le domaine des finances publiques. On peut aussi constater, à travers l'analyse des résultats, que les travaux les plus importants ont été réalisés en 2013 et plutôt dans l'administration publique (cf. annexe), période relativement propice à l'analyse des premiers effets de l'introduction du NPM (*New Public Management*) dans les administrations marocaines.

### Répartition du nombre d'études par zone géographique

Les grandes villes Casablanca, Rabat et Fès détiennent plus d'intérêt de la part des chercheurs. Cependant, d'autres villes, telles que Béni Mellal, Salé, Marrakech et Agadir, semblent également préoccuper les chercheurs, mais de façon plus réduite. Cette répartition semble cohérente si on prend en considération la configuration du tissu économique du pays, largement concentrée dans ces villes.

### RPS investigués

Le tableau 3 représente les résultats des requêtes sur les concepts des RPS réitérés dans la littérature, traités par le logiciel d'analyse textuelle N'Vivo10. La fréquence indique la réitération du concept dans le discours de la littérature.

A l'issue de ces résultats bruts, nous sommes revenus aux textes constituant le corpus de recherche, par le biais des arborescences découlant du traitement par N'Vivo, pour y confirmer la concomitance des concepts en question avec les RPS correspondants.

Notons ce travail de va-et-vient entre *outputs* du logiciel exploité a permis de construire l'arborescence des déterminants apparaissant dans les travaux analysés selon les cinq catégories de déterminants proposés par l'outil « RPS-DU » (tableau 4).

**Tableau 3 : Résultats de la requête N'Vivo de la fréquence des RPS investigués (source : auteurs)**

| Concept                                   | Fréquence   | Pourcentage pondéré (%) |
|-------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| <i>Burnout</i> <sup>5</sup>               | 1123        | 49%                     |
| Autres risques professionnels             | 381         | 17%                     |
| Dépersonnalisation                        | 232         | 10%                     |
| Stress et stress professionnel            | 178         | 8%                      |
| Violences et agressions internes/externes | 121         | 5%                      |
| Harcèlement moral                         | 97          | 4%                      |
| (carence d') accomplissement personnel    | 80          | 3,5%                    |
| Epuisement émotionnel                     | 52          | 2,3%                    |
| Epuisement professionnel                  | 22          | 1%                      |
| Détresse psychologique                    | 11          | 0,5%                    |
| <b>Total des fréquences cumulées</b>      | <b>2297</b> | <b>100%</b>             |

Nous constatons selon ces résultats que le *burnout* constitue le RPS se manifestant le plus parmi les RPS au Maroc, avec un taux de fréquence égal à 49%. Cette manifestation peut être rapprochée d'autres manifestations exprimées par les personnels interrogés (autres risques professionnels, dépersonnalisation, stress). Ces résultats, comparés à ceux des études réalisées en France, auprès des internes en médecine et des infirmiers (Lelièvre, 2007 ; Giurgiu et al., 2015, 2016 ; El Kettani et al., 2017) permettent de constater une prévalence d'un *burnout* plus prégnant dans les milieux de santé marocains que ceux de la France. Les femmes y seraient légèrement plus concernées que les hommes, probablement à cause de facteurs de stress extraprofessionnels (Giurgiu, 2015, 2016 ; Chtibi et al., 2018). De surcroît, d'autres études montrent que le degré d'épuisement est très élevé par rapport aux normes établies par Maslach et Jackson (Chtibi et al., 2018).

<sup>5</sup>Le *burnout* englobe dépersonnalisation, (non) accomplissement personnel, épuisement émotionnel et détresse psychologique.

## 3.2. Synthèse des principaux déterminants des RPS

### Déterminants des RPS

L'analyse par le logiciel N'Vivo des discours illustrés dans la littérature étudiée, se basant sur l'outil d'évaluation « RPS-DU », permet de dégager une distribution fréquentielle des déterminants présentée dans le tableau 4. Le total des fréquences des déterminants investigués est de 4046. Les catégories de déterminants définies par les « RPS-DU » les plus fréquentes cités par la littérature sont dans l'ordre décroissant des taux de fréquence (exprimé en %).

Les conflits de valeurs et la dégradation des rapports sociaux apparaissent comme les deux catégories de facteurs expliquant le plus les RPS au Maroc (68% des facteurs). Chaque déterminant appartenant à chacune de ces catégories est ensuite également mesuré selon leur fréquence ce qui permet d'évaluer avec plus de précisions les facteurs expliquant ces RPS dans le contexte marocain. Ainsi, il apparaît que les conflits de valeurs justifiant les RPS portent essentiellement sur les conditions de travail, le management et l'organisation du travail ainsi que l'absence de formation et la qualité du travail. Ceci permet d'indiquer que les salariés marocains semblent justifier l'apparition des RPS par un faible partage des valeurs avec leur management qui se concrétise par des désaccords sur les conditions et l'organisation du travail proposé par leur direction ou leurs managers. Pour les salariés interrogés, ces conflits de valeurs portent de manière plus globale sur des différences de perception et valeurs concernant la qualité du travail et les moyens d'atteindre cette qualité.

Tableau 4 : Résultats de la requête NVivo : Déterminants des RPS (source : auteurs)

| Conflits de valeurs                  |                                   | Total : 37,40 % |      |      |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|------|------|
| Organisation (carence)               | Qualité empêchée                  | 187             | 4,6  |      |
| Supervision                          |                                   | 15              | 0,4  |      |
| Management (carence)                 |                                   | 207             | 5,1  |      |
| Formation (carence)                  |                                   | 248             | 6,1  |      |
| Qualité                              |                                   | 192             | 4,7  |      |
| Sensibilisation                      |                                   | 28              | 0,7  |      |
| Conditions de travail                |                                   | 321             | 8    |      |
| Ambiances thermiques                 |                                   | 11              | 0,3  |      |
| Risques biologiques                  |                                   | 10              | 0,3  |      |
| Nuisances                            |                                   | 10              | 0,3  |      |
| Risque d'incendie                    |                                   | 2               | -    |      |
| Risque d'explosion                   |                                   | 1               | -    |      |
| Problème dermatologique              |                                   | 3               | -    |      |
| Inhalation                           |                                   | 5               | -    |      |
| Liquide biologique                   |                                   | 5               | -    |      |
| Eclairage                            |                                   | 21              | 0,5  |      |
| Rayonnements ionisants               |                                   | 18              | 0,4  |      |
| Postures                             |                                   | 62              | 1,5  |      |
| Bruit                                |                                   | 66              | 1,6  |      |
| Total                                |                                   |                 | 1512 | 37,4 |
| Rapports sociaux au travail dégradés |                                   | Total : 21,00 % |      |      |
| Soutien « collègues »                | Soutien de la part des collègues  | 120             | 3    |      |
| Total                                |                                   | 120             | 3    |      |
| Soutien « Hiérarchie »               | Soutien de la part des supérieurs | 90              | 2,2  |      |
| Total                                |                                   | 9               | 2,2  |      |
| Conflits                             | Violence interne au travail       | 79              | 2    |      |
| Violence                             |                                   | 85              | 2    |      |
| Risque d'agression                   |                                   | 3               | -    |      |
| Climat de travail                    |                                   | 23              | 0,5  |      |
| Climat social                        |                                   | 17              | 0,4  |      |
| Banalisation                         |                                   | 3               | -    |      |
| Communication (carence)              |                                   | 165             | 4    |      |
| Total                                |                                   | 375             | 9,3  |      |

<sup>6</sup>Nombre de réitérations du concept dans la littérature

|                                        |                                                                          |                 |      |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|
| Reconnaissance                         | Reconnaissance dans le travail                                           | 177             | 4,4  |
| Encadrement                            |                                                                          | 6               | -    |
| Injustice                              |                                                                          | 3               | -    |
| Salaire ou rémunération (Insuffisance) |                                                                          | 79              | 1,9  |
| Total                                  |                                                                          | 265             | 6,5  |
| Intensité et complexité du travail     |                                                                          | Total : 13,50 % |      |
| Rythme (du travail)                    | Niveau de précision des objectifs ou tâches de travail                   | 56              | 1,3  |
| Charge du travail                      |                                                                          | 17              | 0,4  |
| Pression (de la charge)                |                                                                          | 99              | 2,3  |
| Total                                  |                                                                          | 172             | 4    |
| Précision                              | Niveau de précision des objectifs de travail                             | 11              | 0,2  |
| Complexité                             |                                                                          | 72              | 1,8  |
| Technicité                             |                                                                          | 2               | -    |
| Total                                  |                                                                          | 85              | 2    |
| Adéquation /                           | Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités          | 6               | 0,15 |
| Ressources (carence)                   |                                                                          | 256             | 6,3  |
| Total                                  |                                                                          | 262             | 6,5  |
| Ambiguïté des rôles                    | Compatibilité des instructions de travail                                | 2               | -    |
| Total                                  |                                                                          | 2               | -    |
| Monotonie                              | Gestion de la polyvalence                                                | 7               | 0,2  |
| Empowerment                            |                                                                          | 33              | 0,8  |
| Total                                  |                                                                          | 40              | 1    |
| -                                      | Interruption dans le travail                                             | -               | -    |
| Total                                  |                                                                          | -               | -    |
| Vigilance au travail                   | Attention et vigilance dans le travail                                   | 4               | -    |
| Total                                  |                                                                          | 4               | -    |
| Horaires de travail difficiles         |                                                                          | Total : 14,40 % |      |
| Temps                                  | Durée hebdomadaire du travail                                            | 96              |      |
| Total                                  |                                                                          | 96              | 2,4  |
| Temps                                  | Travail en horaires atypiques                                            | 156             | 3,9  |
| Total                                  |                                                                          | 156             | 3,9  |
| Temps                                  | Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail          | 170             | 4    |
| Total                                  |                                                                          | 170             | 4    |
| Changement d'horaire                   | Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement | 44              | 1    |
| Horaire (flexibilité)                  |                                                                          | 28              | 0,7  |
| Total                                  |                                                                          | 72              | 1,8  |
| Conciliation                           | Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle                | 68              | 1,7  |
| Pression temporelle                    |                                                                          | 13              | 0,3  |
| Total                                  |                                                                          | 81              | 2    |
| Exigences émotionnelles                |                                                                          | Total : 8,50 %  |      |
| Public                                 | Tensions avec le public                                                  | 260             | 6,4  |
| Incivilités                            |                                                                          | 1               | -    |
| Total                                  |                                                                          | 261             | 6,5  |
| Souffrance                             | Confrontation à la souffrance d'autrui                                   | 72              | 1,8  |
| Maîtrise des émotions                  |                                                                          | -               | -    |
| Total                                  |                                                                          | 72              | 2    |
| Autonomie                              |                                                                          | Total : 3,70 %  |      |
| Latitude décisionnelle                 | Autonomie temporelle                                                     | 29              | 0,7  |
| Maitrise des émotions                  |                                                                          | -               | -    |
| Total                                  |                                                                          | -               | -    |
| Autonomie                              | Autonomie dans la tâche                                                  | 21              | 0,5  |
| Total                                  |                                                                          | 21              | 0,5  |
| Latitude décisionnelle                 | Autonomie temporelle                                                     | 29              | 0,5  |
| Total                                  |                                                                          | 29              | 0,7  |
| Compétence                             | Utilisation et développement des compétences                             | 23              | 0,5  |
| Formation (carence)                    |                                                                          | 80              | 2    |
| Total                                  |                                                                          | 103             | 2,5  |

|                               |                                          |                       |            |
|-------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|------------|
| <b>Emploi</b>                 | Insécurité socioéconomique <sup>1</sup>  | 27                    | 0,7        |
| <b>Sécurité / Insécurité</b>  | (emploi, salaire, carrière)              | 12                    | 0,3        |
| <b>Total</b>                  |                                          | 39                    | 1          |
| <b>Insécurité de l'emploi</b> |                                          | <b>Total : 1,46 %</b> |            |
| <b>Changement</b>             | Conduite du changement dans <sup>2</sup> | 19                    | 1          |
| <b>Total</b>                  |                                          | 19                    | 0,46       |
| <b>Total général</b>          |                                          | <b>4046</b>           | <b>100</b> |

### Synthèse des facteurs (déterminants) des RPS sur l'outil « RPS-DU »

Enfin, dans le tableau 5 (RPS-DU), nous présentons une synthèse des déterminants des RPS, que nous avons pu voir apparaître dans la littérature et que nous évaluons selon leurs niveaux d'intensité.

Tableau 5. Appréciation des déterminants des RPS au Maroc, en référence à l'outil RPS-DU de l'INRS (source : auteurs)

| Facteurs de RPS                                                             | Fréquence pondérée %            | Niveau d'intensité des facteurs |        |        |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------|--------|-------|
|                                                                             |                                 | Non concerné                    | Faible | Modéré | Elevé |
| Intensité et complexité du travail                                          | Total fréquence pondérée: 13,5% |                                 |        |        |       |
| Contraintes de rythmes de travail                                           | 4                               |                                 |        |        |       |
| Niveau de précision des objectifs de travail                                | 2                               |                                 |        |        |       |
| Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités             | 6,5                             |                                 |        |        |       |
| Compatibilité des instructions de travail entre elles                       | -                               |                                 |        |        |       |
| 3. Gestion de la polyvalence                                                | 1                               |                                 |        |        |       |
| 4. Interruption dans le travail                                             | -                               |                                 |        |        |       |
| 5. Attention et vigilance dans le travail                                   | -                               |                                 |        |        |       |
| Horaires de travail difficiles                                              | Total fréquence pondérée: 14,4% |                                 |        |        |       |
| 6. Durée hebdomadaire du travail                                            | 2,4                             |                                 |        |        |       |
| 7. Travail en horaires atypiques                                            | 4                               |                                 |        |        |       |
| 8. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail          | 4                               |                                 |        |        |       |
| 9. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement | 2                               |                                 |        |        |       |
| 10. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle               | 2                               |                                 |        |        |       |
| Exigences émotionnelles                                                     | Total fréquence pondérée: 8,5%  |                                 |        |        |       |
| 11. Tensions avec le public                                                 | 6,5                             |                                 |        |        |       |
| 12. Confrontation à la souffrance d'autrui                                  | 2                               |                                 |        |        |       |
| 13. Maîtrise des émotions                                                   | -                               |                                 |        |        |       |
| Faible autonomie au travail                                                 | Total fréquence pondérée: 3,7%  |                                 |        |        |       |
| 14. Autonomie dans la tâche                                                 | 0,5                             |                                 |        |        |       |
| 15. Autonomie temporelle                                                    | 0,7                             |                                 |        |        |       |
| 16. Utilisation et développement des compétences                            | 2,5                             |                                 |        |        |       |
| Rapports sociaux au travail dégradés                                        | Total fréquence pondérée: 21%   |                                 |        |        |       |
| 17. Soutien de la part des collègues                                        | 3                               |                                 |        |        |       |
| 18. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques                         | 2,2                             |                                 |        |        |       |

|                                                             |                                 |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|--|--|--|--|
| 19. Violence interne au travail                             | 9,3                             |  |  |  |  |
| 20. Reconnaissance dans le travail                          | 6,5                             |  |  |  |  |
| Conflits de valeurs                                         | Total fréquence pondérée: 37,4% |  |  |  |  |
| 21. Qualité empêchée                                        | 1512                            |  |  |  |  |
| 22. Travail inutile                                         | -                               |  |  |  |  |
| Insécurité de l'emploi et du travail                        | Total fréquence pondérée: 1,46% |  |  |  |  |
| 23. Conduite du changement dans l'entreprise                | 1                               |  |  |  |  |
| 24. Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière) | 0,46                            |  |  |  |  |

## Discussion et conclusion

### Contributions de la recherche

A partir d'une recherche issue des principales bases de données scientifiques, nous permettant de retenir un corpus de trente-quatre études, l'intérêt principal de notre travail de recherche réside dans la proposition d'une première structuration de la littérature sur les RPS au Maroc à travers leurs manifestations et déterminants sur le lieu de travail. L'analyse de cette littérature montre que la survenance des RPS notamment dans le milieu médical marocain s'exprime quasi-majoritairement sous la forme de *burnout* inéluctablement liée aux spécificités socio-culturelles du contexte de travail marocain qu'il conviendra d'investiguer plus en profondeur dans les futures recherches. Dès à présent, force est de constater que 44% des travailleurs marocains de la santé seraient sous haute tension *versus* 37% travailleurs français (Giurgiu et al., 2016), ce qui mérite probablement des investigations plus poussées pour en comprendre les raisons, ce que commence à autoriser notre analyse spécifique des déterminants organisationnels de ces RPS au Maroc.

Ainsi, très clairement, notre recherche atteste que le facteur « conflits de valeurs » liées aux conditions de travail et au management semblent majoritairement être à l'origine de ces RPS et plus particulièrement dans le milieu médical. Comme dans de nombreuses autres recherches, nos premiers résultats confirment l'importance de cette variable notamment dans le contexte de pays émergents (Zaitseva, Chaudat, 2016).

La charge de travail (Baillien et al., 2006 ; Bué et al, 2008), le rythme de travail (Vartia, 2001 ; Baillien et al, 2009), la façon et le rythme avec lequel ce travail est fait (Hauge et al, 2010), les ressources et les contraintes organisationnelles (Bouville et Campoy, 2012), le style de management (Hoelet et al., 2010) sont également des déterminants des RPS présents dans notre recherche.

Les déterminants des RPS sont donc des leviers sur lesquels le manager marocain doit s'interroger et acquérir de nouvelles compétences. 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). La structuration d'une revue de littérature propre aux RPS au Maroc, telle que nous la proposons, peut permettre aux managers de développer leurs connaissances relatives à ce phénomène tout en orientant leurs actions en direction des déterminants des RPS les plus visibles dans ce contexte. En effet, à côté de la responsabilité qui leur incombe dans la promotion de conditions de travail sereines, les dirigeants marocains se doivent de développer leurs propres compétences et celles de leurs collaborateurs, notamment par le biais de la formation et de la sensibilisation aux RPS.

Par ailleurs, nos résultats permettent de confirmer toute l'importance d'agir, dans le contexte spécifique du Maroc, d'une part, sur les valeurs mais aussi, d'autre part, sur le rythme, l'intensification et l'environnement de travail (Montreuil, 2014) dans un contexte de travail nécessitant, de plus en plus, flexibilité et adaptabilité. C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui, certains auteurs proposent de réinventer les modèles traditionnels de management pour évoluer au sein d'une « organisation de travail libérée » ou de groupes auto-organisés (Getz, Carneyr, 2012; Jacquinet, Pellissier-Tanon, 2015). Dans ces conditions, les salariés sont libres et responsables d'entreprendre toutes les actions qu'ils estiment nécessaires pour l'entreprise. Les contrôles exercés par la hiérarchie, les horaires de travail, les procédures, sont éliminés. La charge et les conditions de travail sont discutées par les salariés au point d'affirmer que la liberté a du sens pour réduire les risques psychosociaux. Ainsi, pour anticiper les

incidents liés aux RPS, il faut veiller à ce que la charge de travail soit gérable par les salariés mêmes et que le style de management puisse laisser la porte ouverte à toute communication ascendante.

Par ailleurs, ce travail vise également à mettre en exergue l'insuffisance de la quantité d'études sur les RPS au Maroc. Des recherches s'intéressent à ce sujet mais elles souffrent de l'absence d'un ou plusieurs fils conducteurs précis et elles sont majoritairement effectuées par des spécialistes universitaires de la médecine et de la santé. Notre contribution constitue à ce propos une incitation aux autres spécialistes (gestionnaires, économistes, juristes, sociologues, psychologues de travail, spécialistes de la sécurité au travail), afin qu'ils portent, à leur tour, un intérêt et un regard différents à 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 d'une définition légale et d'un cadre juridique permettant de protéger les salariés des RPS. Il est regrettable de noter que cette carence n'est signalée que très brièvement par deux études, parmi l'ensemble de celles que nous avons investiguées. Le législateur marocain pourrait ainsi profiter des revues de littérature concernant les RPS au Maroc et des avancées juridiques des pays voisins pour bâtir un cadre juridique à l'égard des RPS. A titre d'exemple, depuis une série d'arrêts en date du 28 février 2002, la Cour de cassation française rappelle régulièrement « qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat ». Elle nécessite que l'employeur assure une sécurité de la santé physique et mentale de ses travailleurs.

### Limites de la recherche

Nous avons essayé de recenser et structurer la littérature relative aux RPS au Maroc à travers l'ensemble de leurs manifestations et déterminants, dans le cadre d'une analyse globale des travaux portant sur ce thème. Cette approche si elle est synthétique ne permet pas d'évaluer les spécificités culturelles concernées par les RPS. Il conviendra dans l'avenir de proposer une analyse plus axée sur le contexte culturel marocain permettant de mesurer les éventuelles relations pouvant exister entre apparition des RPS et culture nationale. En effet, le logiciel NVivo, n'offre pas assez de précisions par rapport au contexte des concepts, malgré les arborescences qu'il offre pour la vérification de la pertinence. Ce qui oblige à une consommation importante d'items, dans le cadre des va-et-vient entre textes et résultats sans pour autant pouvoir faire ressortir, de manière incontestable, les spécificités contextuelles.

De plus, les études examinées dans cet article, hormis 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. Ceci limite également la capacité de notre travail à construire une véritable analyse des relations entre survenance des RPS et contexte culturel marocain. Néanmoins, en mettant en évidence les principaux déterminants et manifestations de ces RPS, notre travail ouvre la voie à de futurs travaux portant plus précisément sur ces relations.

### Perspectives de la recherche

Un prolongement naturel de notre travail pourra donc se concentrer sur une analyse fine du contexte socio-culturel marocain en lien avec les principaux déterminants et manifestations des RPS illustrés dans cette étude. Ce prolongement pourra notamment se réaliser à travers des travaux portant plus particulièrement sur l'étude des RPS dans des secteurs d'entreprises marocaines, autres que la santé. Une seconde perspective serait de mobiliser les premiers résultats de notre étude afin d'approcher davantage la réalité du terrain, dans le but de faciliter l'introduction du législateur marocain dans l'environnement du travail, où se manifestent les RPS, notamment afin d'ouvrir ce champ d'études à une jurisprudence dynamique et créative, à long terme. Cette perspective nous semble importante, compte tenu de la complexité des problématiques en lien avec ces pathologies et de la difficulté à les évaluer et à les formaliser.

De surcroît, en matière d'implications managériales, notre contribution doit constituer une incitation au développement des études sur les RPS au Maroc, visant plus particulièrement à orienter l'employeur marocain sur la promotion des conditions de travail idoines, notamment par :

- la conception d'un document (unique), à l'instar du RPS-DU, dans le but d'évaluer et de prévenir les RPS sur le lieu de travail,
- l'évolution vers une médecine de travail et une fonction RH dédiées, prenant en considération, de manière plus responsable, la santé physique et mentale des salariés, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ à la retraite,
- le développement des compétences des managers et du personnel par le biais de la formation continue,

- la sensibilisation, la communication et l'information du personnel sur les RPS et sur la nécessité de les prévenir dans le contexte professionnel marocain.

## Bibliographie

- Allaleh A.A. (2012), Renforcement de la sécurité du professionnel de santé par la démarche qualité : cas du CHP d'Inezgane, *Mémoire, Cycle de Mastère en Administration Sanitaire et Santé Publique*, Institut National de l'Administration Sanitaire (INAS), Rabat.
- Appay B. & Thébaud-Mony A., Dirs. (1997), Précarisation sociale, travail et santé, *IRESO*, Paris, Institut pour la Recherche, le Développement Socio-économique et la Communication.
- Askenazy P., Cartron D., (De) Coninck F., Gollac M. (2006), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Éditions Octarès, coll.
- Askenazy P., Baudelot C., Brochard P., Brun J.-P., Cases C., Davezies P., Falissard B., Gallie D., Gollac M., Griffiths A., Grignon M., Imbernon E., Leclerc A., Molinier P., Niedhammer I., Parent-Thirion A., Verger D., Vézina M., Volkoff S., Weill-Fassina A. (2010), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*, p. 1-223.
- [En ligne] : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)
- Azzaoui S. (2010), Le Burnout en milieu de Réanimation : Enquête auprès des praticiens, *Thèse de doctorat, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Rabat, Université Mohammed V Suissi.
- Baillien E., Neyens I., De Witte H., Garcia A., Hacourt H., De Thomas S. (2006), Violence, Harcèlement moral ou sexuel au travail: facteurs de risque organisationnels, *Emploi, Travail et Concertation sociale*, Bruxelles, Service public fédéral, p. 1-47.
- Baillien E., Neyens I., De Witte H., De Cuyper N. (2009), A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, vol.19, n° 1, p. 1-16.
- 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*, vol.11 n°2, May 2015, p. 479-485.
- Belarif E. (2004), Facteurs liés au stress professionnel en milieu hospitalier (cas des infirmiers du centre hospitalier provincial de Béni Mellal), *Mémoire de fin d'études*, Rabat, Institut National d'Administration Sanitaire.
- Ben Moussa M.K. (2016), Le burnout chez les infirmiers du Centre Hospitalier, *Thèse de doctorat, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Marrakech, Université Cadi Ayyad.
- Ben Rahal K. (2012), Analyse des conditions de travail des professionnels de santé au Centre Hospitalier de Béni Mellal, *Mémoire de fin d'études*, Rabat, Institut National d'Administration Sanitaire.
- Berraho M. et al. (2006), Mesure du stress professionnel des chauffeurs de taxi à Fès, *Santé Publique*, vol.18, n°3, p. 375-387.
- Bougataya A. (2004), Evaluation des risques professionnels à l'hôpital cas du service des urgences de l'hôpital Moulay Abdellah de Salé, *Mémoire de fin d'études*, Rabat, Institut National d'Administration Sanitaire.
- Bounsir, A. (2008), Burnout chez les étudiants de la Faculté de Médecine et de Pharmacie de Marrakech, *Thèse de doctorat, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Marrakech, Université Cadi Ayyad.
- Boute M. (2008), Burnout chez les infirmiers de Ouarzazat, *Thèse de doctorat, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Marrakech, Université Cadi Ayyad.
- Bouville G., Campoy E. (2012), Une approche organisationnelle du harcèlement moral, *@GRH*, vol.3, n°4, p. 53-78.
- Bué J., Coutrot T., Puech I., (2004), *Conditions de travail : les enseignements de 20 ans d'enquêtes*, Toulouse, Octarès.
- Bué J., Coutrot T., Guigonon N., Sandret N. (2008), Les facteurs de risques psychosociaux au travail, *Revue française des affaires sociales* vol.2, n° 2-3, p. 45-70.
- 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* vol.5, n° 310, p. 21-40.
- 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*, vol.1, n°0, p. 41-55.

- Chtibi et al. (2018), Study of Resistance to Stress and Burnout among Public Health Professionals: The Case of Nurses and Physicians at Ibn Sina Hospital in Rabat Morocco, *Open Journal of Medical Psychology*, vol.7, n°3, p. 34-46.
- Diedhiou M. (2015), Le Burn out syndrome en milieu de réanimation : Enquête auprès des praticiens, *Mémoire de fin d'études, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Fès, Université Sidi Mohammed Ben Abdallah, Département d'Anesthésie-Réanimation du CHU Hassan II.
- Donaldson-Feilder E., Lewis R., Yarker J. (2009), Preventing stress: promoting positive manager behaviour. *Research insight*, London, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Elghazouani F., Barrimi M., Aarab C., Manali Zebadi A., Alouane R., Rammouz I. (2017), Harcèlement moral : enquête au centre hospitalier universitaire de Fès au Maroc, *Annales de Médecine et de Psychologie, Elsevier Masson*, Paris, réf : AMEPSY 2395, p. 1-6.
- En ligne : <http://dx.doi.org/10.1016/j.amp.2016.12.011>.
- 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, *Pan African Medical Journal*, vol.27, n°243, p. 1-13.
- El Ouardi H. (2017), Le burn out syndrome en hématologie et oncologie pédiatrique, Université, *Mémoire de fin d'études*, Rabat, Mohammed V, Faculté de Médecine et de Pharmacie.
- Elmossati M.S. (2016), Job Satisfaction and Psychological empowerment among teachers in Moroccan University, *International Journal of Education and Research*, vol.4, n°3, p. 297-308.
- Essaoudi M., Lotfi R., Talbi M. & Radid M. (2013), Evaluation Of The Experience Of The First Year Of Employability Among Novice Inspectors Of Education In Morocco, *5th World Conference on Educational Sciences - WCES 2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences* n°116, p. 691-696.
- Ezzine K. (2013), Le Burn out en traumatologie et orthopédie : Enquête auprès des praticiens, *Thèse de doctorat, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Rabat, Université Mohammed V Suissi.
- Fahssis L., Driouich I. (2017), Impact du changement dans le secteur de la santé sur la motivation du personnel médical et sa performance professionnelle : cas du service obstétrique d'un CHU, au Maroc , *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, vol.8, Issue 2, p. 125-133.
- 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*, vol.3, n° 18, p. 79-92.
- Getz I.M. & Carney B., Coll. (2012), *Liberté et Cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.
- Giurgiu D.I., Jeoffrion C., Grasset B., B.K. Dessomme, Moret L., Roquelaure Y., Caubet A., Verger C., Laraqui C.E., Lombrail P., Geraut C., Tripodi D. (2015), Psychosocial and occupational risk perception among health care workers: Moroccan multicenter study, *BMC Research notes*, vol.8, n°408, p. 2-10.
- 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*, vol.11, n°20.
- Guyot S., Langevin V., Montagnez A. (2013), L'outil d'évaluation RPS-DU, *INRS (ed.)*.
- [En ligne] : <file:///C:/Users/ThinkPad%20X1/Downloads/ed6139.pdf>
- Hauge L. H., Skogstad A., Einarsen S. (2010), The Relative Impact of Workplace Bullying as a Social Stressor at Work, *Scandinavian Journal of Psychology*, vol.51, n°5, p. 426-33.
- Hirigoyen M.-F. (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Edition Pocket.
- Hoelet I. (2010), Integrating Individual, Work Group and Organizational Factors: Testing a Multidimensional Model of Bullying in the Nursing Workplace, *Journal of Nursing Management*, vol.18, n°2, p. 173-81.
- Ibnouhsein M. (2014), Les facteurs du stress et les stratégies de "coping"chez le personnel infirmier travaillant en oncologie : Cas de l'institut national d'oncologie de Rabat, *Mémoire de fin d'études*, Rabat, Ecole Nationale de Santé Publique (ENSP).
- INRS (éd.) (2018), Risques psychosociaux. Ce qu'il faut retenir, *Dossier*.
- [En ligne] : <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- Jacquinet P., Pellissier-Tanon A. (2015), L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol.21, n°52, p. 365-384.
- Lahlou F. (2013), Le burn out en milieu hospitalier à la ville de Fès : enquête auprès des médecins, *Mémoire de fin d'études, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Fès, Université Sidi Mohammed Ben Abdallah.

- Laraoui O., Laraoui S., Tripoli D., Caubet A., Verger C., Laraoui C.H. (2008), Évaluation du stress chez le personnel de santé au Maroc: à propos d'une étude multicentrique, *Mémoire, Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement. Elsevier Masson*, n°69, p. 672-682.
- Laraoui O., Laraoui S., Tripoli D., Caubet A., Verger C., Laraoui C.H. (2008), Évaluation de la vigilance chez les conducteurs professionnels de poids lourds à Casablanca, *Mémoire, Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement. Elsevier Masson*, n°69, p. 574-585.
- Laraoui O., Manar N., Laraoui S., Boukili M., Ghailan T., Deschamps F., Laraoui C.H. (2017), Perception du travail et bien-être chez le personnel de santé au Maroc, *Cairn Info*. vol.29, n°6, p. 887-895. [En ligne] : <https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2017-6-page-887.htm>
- Laraoui S., Laraoui O., Tripodi D., Manar N., El Alaoui Y., Caubet A., Verger C., Ghailane T., Laraoui C.H. (2011), Prévalences et facteurs de risque des troubles de la vigilance chez les routiers professionnels au Maroc, *Santé Publique*, Éditeur S.F.S.P., vol.23, n°2, P. 89-100.
- Laraoui S., N. Manar N., Laraoui O., Caubet A., Verger C., Laraoui C.E. (2012), Influence du ramadan vécu sur la vigilance au travail chez les professionnels de santé au Maroc, *Mémoire*, Elsevier Masson, n°73, p. 742-749. [En ligne] : <http://dx.doi.org/10.1016/j.admp.2012.05.002>
- Lazarus R.S., Folkman S., Coll. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*. New York, Springer.
- Légeron P. (2003), *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob.
- Livet P. (2000), *De la perception à l'action : contenus perceptifs et perception de l'action*. Paris, Vrin.
- Manzano M. (2010), Les « risques psychosociaux » et le psychologue du travail ? En Service de santé au travail (SST), *Erès, Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.2, n° 10, p. 179-193.
- Mariami M. (2017), Représentations en rapport avec le stress chez les médecins de la province de Nouaceur, *Mémoire de fin d'études*, Ecole Nationale de Santé Publique (ENSP).
- 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*, Elsevier Masson, n°171, p. 538-542.
- Montreuil E. (2014), *Prévenir les risques psychosociaux*, Paris, Dunod.
- Moukafih B. (2013), Evaluation des risques professionnels dans les laboratoires d'analyses médicales. Cas du laboratoire de bactériologie Sérologie-Hygiène HIS, *Thèse de doctorat, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Rabat, Université Mohammed V Suissi.
- Nasse P., 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*, n°1, p. 1-6. [En ligne]: <http://www.scirp.org/journal/OJST>
- 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.
- Robertson I.T., Taylor J.F. (2009), *Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes*, in S. Cartwright and C. L. Cooper (éd.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being*, Oxford, England: 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, *European Scientific Journal*, vol.12, n° 8.  
[En ligne] : DOI: 10.19044/esj.2016.v12n8p181
- Valléry G., Leduc S., Coll. (2012), *Les risques psychosociaux*, Collection Que sais-je ?, Paris, Éditions PUF.
- Vartia, M A. (2001), Consequences of Workplace Bullying with Respect to the Well-Being of Its Targets and the Observers of Bullying, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol.27, n°1, p. 63-69.
- Zaitseva V., Chaudat P. (2016), Les déterminants organisationnels du harcèlement moral : une analyse d'une revue actualisée de littérature, mars, n°84, *Management et Avenir* p 115-134.

**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/2012 Cairn Info | W. Cherkaoui et al. (2012/1 N°0   pages 41 à 55) | Stress<br>Epuisement<br>professionnel                                                                                                                  | -Etude qualitative exploratoire (entretiens semi-directifs) conduite sur un échantillon de 25 infirmiers<br><br>-Corpus d'enquête traité au moyen du logiciel Alceste<br>- Après 8 entretiens, une analyse de mi-parcours a été menée qui a donné lieu à un premier pré-codage manuel.                                                                                     | 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.<br>-Une relecture du corpus avec 2 logiciels (Alceste et Sphinx-Lexica par exemple) aurait l'avantage de réduire les ambiguïtés. | -Changement organisationnel<br>-Surcharge de travail<br>-Ambiguïté des rôles<br>-Obligations de rigueur et de grande vigilance imposée par le métier<br>-Conflits de valeurs (médecins externes)<br>-Tensions avec les collègues, les patients, leur famille, les médecins et autres supérieurs hiérarchiques | -Stress : les médecins résidents et infirmiers sont les plus concernés.<br>-Grandes difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle<br>-Epuisement professionnel<br>-Tensions et conflits interpersonnels<br>-Pressions, tensions avec les familles, les patients<br>-Difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle<br>-Maux de tête, insomnie, irritabilité, difficultés de digestion,...<br>-Intention de départ. |
| 2  | Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel: le cas de l'hôpital DS au Maroc/2012 Cairn Info                   | W. Cherkaoui et al. 2012/5 n°310   pages 21 à 40 | Stress,<br>épuisement<br>professionnel<br>I, difficulté de concilier vies privée et professionnelle<br>recommandations au management<br>Santé publique | -Etude qualitative exploratoire (entretiens semi-directifs) conduite sur un échantillon de 25 infirmiers<br><br>-Corpus d'enquête traité au moyen du logiciel Alceste<br>- Résultats : sources de stress : surcharge de travail, ambiguïté des rôles, pressions, tensions (avec familles, patients et médecins), difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle | Les mêmes remarques précédentes restent valables pour ce travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -Changement organisationnel<br>-Surcharge de travail<br>-Ambiguïté des rôles<br>-Obligations de rigueur et de grande vigilance imposée par le métier<br>-Conflits de valeurs (médecins externes)<br>-Tensions avec les collègues, les patients, leur famille, les médecins et autres supérieurs hiérarchiques | -Stress : les médecins résidents et infirmiers sont les plus concernés.<br>- Tensions relationnelles vécues quotidiennement<br>- Difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle<br>- Intention de départ                                                                                                                                                                                                                          |

|   |                                                                                                                                                                                    |                       |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Renforcement de la sécurité du professionnel de santé par la démarche qualité : cas du CHP d'Inezgane<br>Mémoire<br>Administration Sanitaire et Santé Publique<br>Inezgane / 2012. | A.A. Allaleh          | fréquence des agressions à l'encontre des professionnels de santé<br>Santé publique                           | -Etude descriptive quantitative et qualitative à visée prospective et rétrospective.<br>-Echantillon : 120 personnels médicaux et paramédicaux au Centre Hospitalier de Inezgane                                                                                                                                                             | -Approche par processus sur la base de la démarche qualité dont les étapes ont été la constitution d'une équipe, l'analyse du problème et l'élaboration d'une procédure de suivi de l'agression.<br>-Questionnaires individuels et anonymes ont été administrés et des fiches d'événements indésirables adaptés à l'agression ont été distribués afin de cartographier les formes différentes d'agressions existantes dans la structure. | -Manque d'exploitation des outils de la qualité dans le traitement des événements d'agression<br>-Manque d'information sur les réalités de la pratique ou des connaissances dans le domaine de l'agression.<br>-Défaillances au niveau de la prise en charge des patients.<br>-Carence au niveau de la communication interpersonnelle<br>-Dominance du stress au travail.<br>-Mauvaise organisation des services. | 72% des médecins, 84% des infirmiers ont perçu les agressions verbales comme premier risque ressenti, suivis des agressions physiques qui se situaient à 28% chez les médecins et 16% chez les infirmiers.<br>Les profils des agressés ont été respectivement pour les hommes de 66,7% chez les médecins, 37,3% chez les infirmiers et pour les femmes de 33,3% chez les médecins, 62,7% chez les infirmières. La fréquence la plus élevée chez les médecins a été la même chez les infirmiers soit 67%agressés. |
| 4 | Harcèlement moral : enquête au centre hospitalier universitaire de Fès au Maroc<br>Maroc/2017<br>ScienceDirect                                                                     | F. Elghazouani et al. | Estimation de la prévalence du harcèlement moral au CHU<br>Santé Publique                                     | -Questionnaire individuel, auto-administré, anonyme, comportant la version française validée du LIPT.<br>-Le LIPT a été complété par d'autres items (données sociodémographiques et professionnelles, facteurs de protection ou de risque de stress en milieu de travail, indicateurs de santé mentale).                                     | A côté de la liberté du choix et du rythme de production qu'inferne un auto-questionnaire, l'inconvénient peut être du momentané du répondant et à sa subjectivité de manière générale.                                                                                                                                                                                                                                                  | -Mauvaise organisation du travail<br>-Problèmes de management<br>-Problèmes liés à l'encadrement<br>- Violence relationnelle                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -Prévalence de l'exposition à au moins une situation de harcèlement psychologique : 61,5 %.<br>-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).<br>-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 risk perception among health care workers: a multicenter study in Morocco and France<br>France, Maroc / 2016<br>Journal of Occupational Medicine and Toxicology      | D.I. Giurgiu et al.   | Health care workers risk perception. Comparison between the exposure to occupational risk factors in Moroccan | -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.<br>-La cohérence interne de l'étude a été déterminée pour chaque sous-échelle.<br>-L'analyse factorielle confirmatoire était | -A côté du problème d'interprétation des différents items du JQC de Karasek, la composante culturelle n'est pas prise en considération dans l'analyse des données.<br>-D'un autre côté, l'exploitation des logiciels traitant la régression linéaire tels SPSS 20.00 ou autre), associe des                                                                                                                                              | Moroccan HCWs suffer from :<br>-Full-time employment ; Low job decision latitude ; high psychological demand and low social support ;<br>-Excessive time pressure;<br>-Moroccan physician and nurse staff appeared to be clearly insufficient in number;<br>-The technical equipment was often inadequate, outdated, or faulty. The staff was poorly paid                                                         | Moroccan HCWs are at high strain.<br>-In Morocco, (60 %) answered the questionnaire (54 % women; mean age 40years; 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 %                                                                               |

|   |                                                                                                                               |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                               | and French hospitals.<br>Santé Publique                  | effectuée sur le questionnaire.<br>-L'analyse des scores a été utilisée pour isoler les travaux à forte contrainte.<br>-Les risques professionnels et la corrélation de perception de déformation élevée étaient analysés par régression logistique univariée et multivariée.<br>-Une analyse comparative entre marocains et français.<br>-Le JCQ comporte 3 rubriques : demande psychosociale de l'emploi, latitude de décision d'emploi et soutien social | 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                  | 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;<br>-Increased workload (based on unclear competencies) forced on nurses.                                                                                   | 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 :<br>Hypnotics, sedatives use, analgesics use, were statistically associated to high strain. Musculoskeletal disorders, Sleeping disorders...<br>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<br><br>ScienceDirect | Stress et épuisement professionnel<br><br>Santé Publique | Un auto-questionnaire anonyme, inspiré de celui de l'INRS, a été remis à l'ensemble des infirmiers et des médecins. Il comporte 50 items regroupés en quatre rubriques : données sociodémographiques et professionnelles, facteurs de protection ou de risque de stress en milieu de travail, indicateurs de stress et perception du stress.                                                                                                                | -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<br>-Facteurs para-professionnels prédisposant au stress:compréhension des difficultés socioéconomiques, l'activité complémentaire de transport et les personnes à charge. | -Les conduites de compensation étaient significativement plus fréquentes à Casablanca et sa région. Le personnel paramédical représentait 75,5 %<br>-31,5 % exerçaient une activité complémentaire dans le secteur libéral.<br>-Manifestations psychosomatiques du stress :<br>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).<br>Les troubles du sommeil incluaient des difficultés d'endormissement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|   |                                                                                                                                                       |                      |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 7 | Influence du ramadan vécu sur la vigilance au travail chez les professionnels de santé au Maroc<br>Casablanca/ 2012<br>ScienceDirect                  | S. Laraqui et al.    | Vigilance au travail<br><br>Santé Publique                                                                                             | -Etude 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.<br>-Le support de l'enquête était un auto-questionnaire mené avant et pendant le ramadan et inspiré de celui du réseau Morphée adapté<br><br>Les auteurs ne présentent pas le travail d'adaptation du réseau Morphée aux répondants marocains, en particulier pour la population qui a une faible connaissance de la langue française.                                                                                                                                                                                                                                                 | -Pendant Ramadan :<br>Modification des habitudes alimentaires & du sommeil :<br>-Fréquence : 2,1 repas/jour vs 2,7 pendant les horaires du reste de l'année<br>- Horaires décalés<br>- Durée moyenne du sommeil totale diminue                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | -Augmentation de la consommation médicamenteuse (antalgiques, antispasmodiques et pansement gastrique)<br>-Insomnie courante<br>-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<br>Casablanca / 2017<br>Pan African Medical Journal | A. El Kettani et al. | -Burnout<br>-Epuisement émotionnel (EE) ;<br>Dépersonnalisation (D) et Perte de l'Accomplissement personnel (AP)<br><br>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 Maslach Burnout Inventory (MBI).<br><br>-La version française du Maslach Burnout Inventory (MBI), pour mesurer le burnout pourrait également être insuffisamment comprise par bon nombre de répondants. Les auteurs n'ont pas montré son exploitation finale sur l'ensemble de la population.<br>-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 prêtent 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<br>-La moitié des médecins passaient plus de 3gardes par mois et 80 % ont eu moins de 2 semaines de vacances au cours du semestre où s'est déroulée l'étude.<br>-Environ 27% ont déclaré consacrer suffisamment de temps à l'entretien, 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<br>-Non reconnaissance de l'interne/résident à sa juste valeur quant à la rémunération<br>-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).<br>-Troubles psycho-fonctionnels (ex: lombalgies, épigastralgies)<br>-Troubles anxieux |

|    |                                                                                                                                                                                                                     |                  |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                     |                  |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | -Dépression<br>-Epuisement émotionnel de la<br>dépersonnalisation et de<br>l'accomplissement personnel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|    |                                                                                                                                                                                                                     |                  |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1. Pour les résultats de l'analyse univariée :<br>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).<br>2. Pour les résultats de l'analyse multivariée :<br>-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 ;<br>-Manque d'organisation au sein du service, avec un risque relatif de 1,88 ;<br>-Crainte de l'erreur médicale, avec un risque relatif de survenue de l'épuisement de 2,09 ;<br>-Rapport salaire/effort insatisfaisant, avec un risque relatif de 1,93. | Burnout :<br>-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.<br>-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.<br>-La DP touchait à un niveau élevé à moyen de soignants : (21,38 % à 26,20 %) et épargnait 52,41 %.<br>- Le score moyen de DP était de 6,30, avec des extrêmes allant de zéro à 30.<br>-L'accomplissement professionnel était élevé pour 26,20 % soignants, modéré pour 31,03 % soignants et bas pour 42,75 % soignants.<br>-Le score moyen était de 8,49, avec des extrêmes allant de un à 48. |
| 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<br>Syndrome d'épuisement professionnel | -Auto-questionnaire correspondant à la version française du Maslach Burnout Inventory (MBI).<br>Exploitation des données par le logiciel SPSS.                                                                                                                                                      | Les auteurs n'indiquent pas les limites d'utilisation du MBI.<br>Il paraît que l'échelle française de déshumanisation a une consistance interne insuffisante et présente vraisemblablement un biais de désirabilité sociale (INRS, FRPS, 2012, p.157)<br>-Même remarque que précédemment, par rapport à l'exploitation du logiciel SPSS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 10 | Représentations en rapport avec le stress chez les médecins de la province de Nouaceur<br>ENSP/ 2017                                                                                                                | M. Mariani       | Stress                                                                   | Questionnaire adressé à 90 médecins généralistes de la région de Nouaceur, pour explorer la relation potentielle entre le stress chez les médecins et l'environnement professionnel.<br>Pour la partie quantitative : utilisation du logiciel EPI-INFO version 2000<br>Pour la partie qualitative : | Le logiciel EPI-INFO se prête bien aux statistiques de l'épidémiologie, mais une analyse critique des résultats doit être faite à l'issue des travaux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Niveau de stress relativement élevé (chez 47,8 % des répondants)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|    |                                                                                                                                                               |             |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                               |             | Dépouillement vertical, avec codage des données de l'entretien, puis dépouillement horizontal des discours, pour retrouver les principaux thèmes avec utilisation des «verbatim ». |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Facteurs externes :<br>1. Volume de travail<br>2. manque de sommeil<br>3. Excès de responsabilités.<br>4. Confrontation à son impuissance et à la mort.<br>5. Augmentation des attentes du public<br>6. Manque de soutien dans le milieu du travail<br>Facteurs internes :<br>1. L'anxiété<br>2. L'esprit d'entreprise<br>3. Le désir de plaire à tout le monde<br>4. Le sens de l'autocritique trop poussé<br>Personnalités prédisposées au burnout<br>-Selon Freudenburg, ce sont des «personnes» d'éducation souvent rigide, compétent, inspirant confiance, il est dynamique, refuse tout compromis et s'engage tout entier à la tâche dans le but de concrétiser son idéal, il ne peut admettre l'existence de limites dans les idéaux qu'il cherche à atteindre. Il s'agit d'un individu idéaliste qui s'épuise au fur et à mesure que ses illusions sont confrontées à une réalité qui résiste».<br>-Pour Maslach et Pines, ce sont des les personnalités anxieuses, chez qui l'esprit d'entreprise est | -L'âge n'a pas un effet sur le burnout.<br>-Les hommes avaient un score de dépersonnalisation plus élevé que les femmes.<br>-Les gardes n'ont pas un effet sur le burnout.<br>-Les loisirs diminuent de façon significative l'épuisement émotionnel et élèvent l'accomplissement personnel.<br>-Les étudiants qui s'adonnaient à l'automédication souffrent d'une dépersonnalisation plus élevée que les autres étudiants.<br>-Les étudiants qui avaient opté pour les études médicales par conviction avaient des scores d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation plus bas que les autres étudiants.<br>-Les étudiants qui avaient comme projet la médecine générale souffrent d'un épuisement émotionnel plus élevé.<br><b>Signes physiques :</b><br>Fatigue chronique ; Troubles du sommeil ; TMS ; Troubles digestifs (anorexie, nausées, gastralgies voire ulcères etc.) ; Migraines ; Hypertension ; Déséquilibres hormonaux<br><b>Signes émotionnels :</b><br>Perte du sens de l'humour ; Tristesse ; Indifférence affective ; Irritabilité ; Anxiété flottante ; Sentiment d'impuissance ; Sentiment de culpabilité.<br><b>Signes cognitifs :</b> |
| 11 | Burnout chez les étudiants de la Faculté de Médecine et de Pharmacie de Marrakech », Université Cadi Ayyad, Faculté de Médecine et de Pharmacie de Marrakech. | A. Bounsir, | Burnout                                                                                                                                                                            | Exploitation du MBI ( <i>Maslach Burnout Inventory</i> )<br>L'analyse statistique s'est basée sur deux méthodes: Une analyse descriptive à deux variables: qualitative et quantitative.<br>- Pour les variables qualitatives, nous avons utilisé des pourcentages.<br>- Pour les variables quantitatives, nous avons utilisé des moyennes et des écarts-types. Une analyse bivariable: la réalisation de cette analyse a fait appel à des tests statistiques notamment:<br>- Le test de student pour comparer deux moyennes.<br>- L'analyse de variance à un facteur pour la comparaison de plusieurs moyennes.<br>- Le test kh2 pour la comparaison de pourcentages.<br>Le logiciel utilisé au cours de l'étude est l'EPI info6.04d fr. Le seuil de signification a été fixé à 5% | Insuffisance au niveau de l'explicitation de la méthodologie d'exploitation du MBI.,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|    |                                                                                                         |                    |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                         |                    |                                                                                                              | prédominant sous forme d'hyperactivité et d'excès d'ambition, un sens de l'autocritique trop poussé et l'impossibilité de déléguer les tâches.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | -Difficultés de concentration ; Ennui ; Rigidité d'esprit ; Résistance au changement ; Méfiance ; Ruminations anxieuses.<br><b>Signes comportementaux :</b><br>Fuite du travail ; Retards répétés ; Réduction des contacts interpersonnels (collègues, patients) ; Cynisme ; Manque de flexibilité ; Addictions. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|    |                                                                                                         |                    |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 12 | Evaluation of stress among 100 Moroccan orthodontists ». Casablanca/2011<br>Open Journal of Stomatology | L. Oussehal et al. | Occupational stress<br>Médecine privée                                                                       | Le test de Cooper et al. Définit essentiellement le stress comme fonction du déséquilibre entre ressources et aptitudes. Malgré sa dynamique, il semble restreindre la définition du stress, car il ne tient pas suffisamment compte de l'interaction du stress avec les stratégies de coping. Rappelons les limites des systèmes logiques de traitement des 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<br>- Propension à l'insatisfaction du patient<br>- Difficultés à communiquer avec le personnel<br>- 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<br>-Stress chronique<br>-Souffrance émotionnelle, vécue au moins une seule fois par mois |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 13 | Le burn out syndrome en hématologie et oncologie pédiatrique<br>Maroc, Rabat/2017                       | H. Ouardi          | Burnout : (Epuisement émotionnel (EE) ; Dépersonnalisation (D) et Perte de l'Accomplissement personnel (AP)) | Etude transversale descriptive menée en 2017, pour évaluer la prévalence du Burn out au sein du service d'hématologie et d'oncologie pédiatrique de l'hôpital d'enfants de Rabat.<br>-Echantillon retenu + 36 soignants(Infirmiers, kinésithérapeutes, diététicienne, psychologue, préparatrice, assistante dentaire, assistante                                                                                                                                                                                                  | L'auteure n'indique pas les limites d'utilisation du MBI.                                                                                                                                                                                                                                                        | 67,6 % des soignants croyaient vraiment l'être, contre 5,8% qui trouvaient qu'ils ne l'étaient « certainement pas ».<br>- Tandis que 26,4% semblaient incertains et se sont contentés de répondre « peut être ».<br>-Surcharge du travail 88,2%<br>-Mauvaise organisation du service 79,4%                                      | -Sur le plan physique<br>- 85,2% des soignants se plaignaient de troubles du sommeil.<br>- 67,6% présentaient des manifestations neurovégétatives à type de palpitations et de céphalées,<br>- 41,1% ressentait des douleurs inexplicables.<br>- Les autres manifestations recueillies en réponse à une question ouverte étaient les suivantes : |

|    |                                                                        |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                        | Santé publique                                                                     | <p>sociale, secrétaires, institutrice) : 25 femmes (73,5%) pour 9 hommes (26,4%)</p> <p>-Questionnaire auto-administré; le burnout était évalué par la version française du Maslach Burnout Inventory (MBI).</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 29 soignants (85,2%) avaient un niveau élevé d'épuisement émotionnel, alors que 3 (8,8%) avait un score modéré et que seulement 2 (5,8%) avaient un niveau bas d'épuisement émotionnel.</li><li>● La dépersonnalisation touchait à un niveau élevé 25 soignants (73,5%), à un niveau modéré 7 soignants (20,5%) et épargnait 2 soignants (5,8%).</li><li>● L'accomplissement professionnel était élevé pour 1 soignant (2,9%), modéré pour 7 soignants (20,5%) et bas pour 26 soignants (76,4%)</li></ul> |                                                                                                                        | <p>-Rapport salaire/effort insatisfaisant 76,4</p> <p>-Manque de respect de la part des patients 50%</p> <p>-Manque de moyens (outils diagnostics et thérapeutiques 58,8%</p> <p>-Effectif réduit du personnel 70,5%</p> <p>-Exigences des patients et de leur famille 55,8%</p> <p>-Manque de temps à consacrer aux patients 38,2%</p> <p>-Manque de communication au sein du corps médical 76,4%</p> <p>-Manque de reconnaissance de la part de la société 52,9%</p> <p>-Peur de l'erreur médicale et de la poursuite judiciaire 29,4%</p> <p>-Certains cas complexes difficiles à prendre en charge 50%</p> <p>-Conflits avec les collègues 41,1%</p> <p>-Manque de motivation et de formation 5,8%</p> <p>-Manque des équipements pour le confort du personnel 2,9%</p> <p>-Ne pas progresser scientifiquement et financièrement 2,9%</p> | <p>La fatigue (5,8%), la perte de poids (5,8%), la nervosité (5,8%), aphtes (2,9%).</p> <p>-Sur le plan comportemental et relationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 82,3% soignants présentaient des conduites addictives : l'addiction la plus fréquente était les aliments (29,4%), suivie par les psychotropes (11,7%), puis par le tabac (5,8%).</li><li>➢ 41,1% des répondeurs ont choisi un comportement d'évitement en fuyant la source de stress en cause :<ul style="list-style-type: none"><li>- La religion présentait le premier moyen d'éviter les sources de stress (14,7%) (prière, lecture du coran).</li><li>- 11,7% se retournaient vers les activités sportives suivies de près 8,8% par des occupations multimédia et littéraires (lecture, films, navigation sur internet).</li><li>- 11,7% choisissent les voyages et les sorties pour oublier le stress.</li></ul></li><li>➢ Idées suicidaires : 1 soignant (2,9%) a déjà eu des idées suicidaires</li><li>➢ Pratique d'une psychothérapie ou psychanalyse et leurs conséquences</li><li>- 14, 7% des soignants avaient déjà pratiqué une psychothérapie qui avait changé leur façon de travailler dans 80% des cas.</li><li>➢ Le désir de reconversion ou de mutation de travail venait à l'esprit de 79,4% d'entre eux dont seulement 11,1% désiraient rester dans le domaine médical.</li></ul> |
| 14 | Perception du travail et bien-être chez le personnel de santé au Maroc | Bien-être et perception du travail chez les professionnels de soins Santé publique | <p>-Enquête épidémiologique, multicentrique, descriptive et auto-questionnaire.</p> <p>-2 453 fonctionnaires, titulaires et travaillant à temps plein. Personnel paramédical constitué d'infirmiers cadres, d'infirmiers</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Les auteurs ne donnent pas d'éclairages sur l'outil (inspiré de celui de l'INRS), exploité dans la récolte de données. | <p>-Confrontation quotidienne à la souffrance, à la maladie et bien souvent à la mort</p> <p>-Organisation du travail, forte demande et complexité croissante des techniques médicales</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>-Prévalences respectives du ressenti général de la santé étaient« mauvais ou très mauvais » pour 14,1 % à 24,5 %</p> <p>-Douleurs et maux de tête fréquents -53,9 % ressentait « souvent et en permanence » du stress au travail.</p> <p>-Les exigences du travail étaient</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|    | Villes du nord du Maroc2017                                            |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                               |             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cairn Info                                                                    |             |                               | diplômés d'Etat polyvalents et spécialisés (sages-femmes, kinésithérapeutes, techniciens de radiologie et de laboratoires) et des aides-soignants.<br>-Questionnaire individuel, anonyme et inspiré de celui de l'INRS, complété par les données socioprofessionnelles des soignants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | considérées « dures » ou « très dures » par 32,1 % à 46,2 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Le Burn out syndrome en milieu de réanimation : Enquête auprès des praticiens | M. Diehniou | Burn out, stress, dépression, | En 2014, 91 questionnaires ont été remplis par les soignants, médecins et infirmiers, exerçant au niveau du CHU de Fès (Médecins spécialistes, Médecins en formation (Résidents et Internes) et Infirmiers).<br>Exploitation du Maslach Burn out Inventory, dans sa version originale (MBI-human services survey MBI-HSS).<br>Variables quantitatives comparées par une analyse univariée, utilisant le test de T, STUDENT et le Chi-2 pour les variables qualitatives.<br>La distribution des variables quantitatives a été vérifiée par le test de KOLMOGOROV-SMIRNOV.<br>L'analyse statistique a été réalisée par le Logiciel SPSS 20.0 | Les deux instruments exploités (MBI et SPSS) dans le cadre de cette évaluation peuvent impliquer des incohérences au niveau du traitement des données | Surcharge du travail (89) ; Effectif réduit du personnel (59) ; Rapport salaire/effort insatisfaisant (57) ; Conflits avec les collègues (51,6) ; Pressions administratives (49,5) ; Absence de récupération post garde (45) ; Mauvaise organisation du service (38,5) ; Certains cas complexes difficiles à prendre en charge (38,5) ; Manque de moyens (outils diagnostics et thérapeutiques) (37,3) ; Manque de reconnaissance de la part de la société (35) ; Manque de communication au sein du corps médical (34) ; Exigences des patients et de leur famille (23) ; Manque de temps à consacrer aux patients (19) ; Peur de l'erreur médicale et de la poursuite judiciaire (16,5) ; Le manque de respect de la part des patients (15,3). | <p>1. <b>Sur le plan émotionnel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 49,5% étaient insatisfaits,</li> <li>• 34,1% se sentaient en colère,</li> <li>• 25,3% des soignants devenaient irritables,</li> <li>• 22% se sentaient tristes,</li> <li>• 20,9% se trouvaient bloqué(e)s,</li> <li>• 14,3% étaient indifférents,</li> <li>• 5,5% se sentaient coupables.</li> </ul> <p>2. <b>Sur le plan physique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 51,6% des soignants se plaignaient de troubles du sommeil,</li> <li>• 38,6% présentaient des manifestations neurovégétatives à type de palpitations et de céphalées,</li> <li>• 23,1% ressentait des douleurs inexplicables.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les autres manifestations recueillies en réponse à une question ouverte étaient les suivantes :</li> </ul> <p>3. <b>Sur le plan comportemental et relationnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 soignants (48,35%) avaient développé des conduites addictives: -l'addiction la plus fréquente était aux aliments (30,8%)</li> <li>- 15 personnes (16,5%) avaient une</li> </ul> |

|    |                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          | tendance à se retourner vers le tabac dont 2 personnes soit (2.2%) se retournent vers l'alcool, et une personne (1.1%) vers la drogue.<br>- Alors qu'une seule personne, (1.1%), prenait des psychotropes.<br>• 56% des répondeurs ont choisi un comportement d'évitement en fuyant la source de stress en cause ;<br>3.3% s'absentaient de plus en plus fréquemment.<br>• 31.9% des soignants sentaient que leur rendement professionnel était en baisse.<br>• 39.6% affirmaient que ce stress retentissait sur leur relation avec le conjoint, la famille et l'entourage.<br>• Le regret du choix de ce métier était mentionné par 28.6% des soignants.<br>• Le désir de reconversion ou de mutation de travail venait à l'esprit de 40.7% d'entre eux.<br>• Une personne (1,1%) avoue avoir déjà eu des pensées suicidaires. |
|    |                                                                                                                                                                                                      |              | Etude exploratoire (facteurs générateurs de stress professionnel chez les infirmiers) et analytique (expliquer comment les facteurs identifiés sont des sources de stress au sein de l'hôpital), sous forme d'une étude de cas. Le seul niveau d'analyse qui est le centre hospitalier provincial de Béni Mellal, le niveau d'observation est représenté par les services hospitaliers relevant de ce même hôpital.<br>Mise à contribution du modèle de Mackay et Cooper (1987) qui considère les deux facteurs suivants :<br>- <b>L'inadéquation</b> entre les exigences du milieu de travail et la capacité du | -Non recours à la mesure directe du stress professionnel chez notre population à l'étude.<br>-Manque d'étude sur les facteurs organisationnels du stress en milieu hospitalier faisant perdre à notre recherche un aspect important qui est la comparaison des résultats | Nuisances par le bruit du au comportement de la population et du personnel ; Insuffisance de matériel pour faire face à une urgence ; Incompétence du management ; mauvaise-organisation ; Surcharge de travail ; Ambiguïté du rôle ; Mauvaise répartition de tâches ; Insuffisance d'autonomie ; Monotonie de la tâche ; Faible implication des infirmiers (ères) à la prise de décision ; Inexistence de formation continue au niveau de l'hôpital ; Insuffisance de supervision ; Climat social tendu (conflits entre professionnels et entre infirmiers & usagers) ; Cas de violence ; Faible support de la hiérarchie.                                                                                                                                                                                                     |
|    | Facteurs liés au stress professionnel en milieu hospitalier (cas des infirmiers du centre hospitalier provincial de Béni Mellal)                                                                     | E.H. Belarif | Facteurs liés au Stress professionnel<br>Santé publique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                          | -Méfais du stress sur la santé des individus,<br>- Méfaits du stress sur l'organisation hospitalière : une élévation du taux d'absentéisme, une augmentation du turnover, un plus bas niveau de productivité et une hausse des coûts de soins de santé.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 16 | Facteurs liés au stress professionnel en milieu hospitalier (cas des infirmiers du centre hospitalier provincial de Béni Mellal)<br>Béni Mellal/2004<br>Institut National d'Administration Sanitaire |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | travailleur à s'adapter à ces exigences<br>- <b>L'écart</b> entre les aspirations de l'individu et la réalité professionnelle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|    |                                                                                                                                                                              | Recherche exploratoire (facteurs de risque) :<br>-Mesurer l'impact de certains facteurs sur la santé des professionnels travaillant dans les hôpitaux<br>-Proposer une démarche d'ERP à l'hôpital public marocain.<br>-Evaluer les différents risques professionnels au niveau du service des urgences de l'hôpital Prince Moulay Abdellah de Salé. | -Manque de moyens pour procéder à certaines métrologies des risques (par exemple la métrologie des ambiances et des postures), d'autant plus que ces risques sont variés.<br>-L'ERP nécessite un temps considérable.<br>-Tâche difficile, elle nécessite la mise à niveau du groupe de travail et une présence continue sur le terrain pour mieux observer le travail réel du personnel, les gestes et les postures adoptées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Environnement risqué : Manipulation du sang ou d'autres produits biologiques (pus, liquide d'ascite,...), Manipulation du matériel piquant ou coupant, Récupuchonnement des aiguilles usagées, Insuffisance des moyens matériels et des moyens de protection et d'hygiène ; et incompétence (Certains agents mangent, boivent ou fument dans les lieux de travail. D'autres disent ne pas être au courant des consignes de sécurité interdisant de manger, boire ou fumer dans les lieux de travail ; Inadéquation ou manque considérable des ressources matérielles et humaines ; Incompétence du management intermédiaire : mauvaise-organisation, mal-définition des objectifs, mauvaise répartition des tâches, ambiguïté des rôles, manque de formation continue et de sensibilisation du personnel aux RPS, Insatisfaction du salaire et des conditions générales de travail ; Inadaptation des horaires de travail... | Risques biologiques : Piqûres d'aiguilles à l'occasion d'injection, de prélèvement, de récupuchonnage d'aiguilles ou de ramassage d'ordures à travers les sacs en plastiques. Certains Accidents exposants au sang peuvent survenir par projection de liquide biologique dans l'œil.<br>Risque lié à l'exposition aux rayonnements ionisants : Accompagnement des malades au service de radiologie ; Service des urgences voisin du service Radiologie (portes souvent ouvertes).<br>Risque lié aux postures ; Risque lié au bruit ; Risque lié à l'éclaireage ; Ambiances thermiques ; Risque chimique ; Problèmes dermatologiques ; Stress ; Troubles du sommeil ; Risque d'agression. |
| 17 | Evaluation des risques professionnels à l'hôpital. Cas du service des urgences de l'Hôpital Moulay Abdellah de Salé/2004<br><br>Institut National d'Administration Sanitaire | A.<br>Bougataya<br><br>Risques professionnels<br>Santé publique                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Evaluation des risques dans le service des urgences</b> : La méthode proposée est une approche globale des risques qui combine 2 niveaux:<br><b>1. Approche sur la santé au travail</b> : Diagnostic médical (analyser les données concernant les indicateurs liés aux événements suivants : Accidents du travail ; Maladies professionnelles ; Etudes sur l'absentéisme ; Incidents signalés, les plaintes des agents...<br><b>2. Approche organisationnelle : Diagnostic par l'analyse du travail</b><br>(identification et le recensement des dangers ou facteurs de risques existants au niveau de ce site ; Modalités d'exposition aux dangers, en insistant sur l'observation des situations concrètes de travail (les activités |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                         |                              |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                         |                              |                                                                  | réelles)<br><b>3. Outils de collecte des données</b><br>: (Entretiens semi-directifs ; Observation à l'aide d'une grille)<br>Mode de recueil des données :<br>Récits de vie<br><b>Parcours</b><br>1. Racontez-nous votre parcours professionnel<br>2. Racontez-nous les grandes étapes de votre vie familiale<br><b>Interaction entre les deux vies</b><br>3. Comment se fait l'interaction entre les deux sphères de vie ?<br><b>Echantillon : 24 (15 F ; 09 H)</b><br><b>Méthodologie</b> : Analyse de contenu<br>-Repérer puis coder toutes les parties de la communication recouvrant un thème commun. |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <b>18</b><br>Déterminants organisationnels de l'articulation travail-famille chez les cadres en couple à double carrière au Maroc<br>2017<br>Cairn Info | A. Farah A. Syed et Gohar A. | Articulation travail-famille, carrière, couple à double carrière | -Echantillon limité<br>-Manque de richesse au niveau du discours                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Déterminants organisationnels de l'articulation travail-famille :</b><br>-Surcharge du rôle<br>-Niveau hiérarchique<br>-Organisation du travail<br>-Exigences du travail<br>-Soutien du supérieur hiérarchique<br>-Politique RH                                        | Souffrance au travail et dans la vie du couple<br>-Difficulté de conciliation entre le travail et la vie du couple.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| <b>19</b><br>Mesure du stress professionnel des chauffeurs de taxi à Fès, Maroc<br>Fès/2006<br>Cairn Info                                               | M. Berraho et al.            | Stress professionnelle<br>Transport                              | Faible échantillon transversale, manquant de précision sur la catégorie socioprofessionnelle, à part l'âge, le genre et le niveau d'instruction.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -Prolongement du temps de travail (entre 10 et 12 heures/j)<br>-Instabilité des horaires de travail<br>-Conditions de vie difficiles<br>-Rétribution pauvre et instable<br>-Injustice, manque de considération et de reconnaissance par les patrons<br>-Pression de temps | <b>Troubles de l'humeur :</b><br>(Anxiété 73% ; Irritabilité 73% ; Découragement 50%.<br><b>Troubles de tension :</b><br>Sensation de tension 61% ; Sensation d'être mal à l'aise 80% ; Tremblement des extrémités 32% ; Maux de tête 79%<br><b>Symptômes musculaires :</b><br>Douleurs et courbatures musculaires 60% ; Crampes 38% ; Sensation de raideurs musculaires 41%.<br><b>Symptômes cognitifs :</b><br>Concentration difficiles 38% ; Troubles de la mémoire 42%<br>Difficulté à maintenir la qualité du travail 76% ; Manque de confiance en sa valeur et en ses capacités 39%<br><b>Troubles du sommeil :</b><br>Difficulté d'endormissement 51% ; Insomnies 28% ; Sommeil interrompu |  |

|    |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 30% ; Nuits agitées 43% ; Rêves professionnels 20%<br><b>Troubles neurovégétatifs :</b><br>Palpitations 50% ; Douleurs cardiaques 20% ; Oppression respiratoires 32% ; Sueurs 36% ; Troubles digestifs 25% ; Coliques 30%.                               |
|    |                                                                                                               | Questionnaire anonyme, exploitant les retours de 102 répondants, subdivisé en deux parties :<br>• <b>La première partie correspond aux caractéristiques de l'échantillon global :</b><br>- caractéristiques sociodémographiques.<br>- caractéristiques liées à la profession.<br>- consommation de toxiques et automédication.<br>- habitudes de vie.<br>• <b>La deuxième partie correspond au Maslach Burnout Inventory (MBI)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | -Charge de travail excessive ; Conditions de travail difficiles (absence de climatisation dans un climat chaud) ; Insuffisance des Ressources humaines et matérielles ; Charge de travail ; pression temporelle ; forte productivité ; exigences des clients ; exigibilité de précision ; de qualité et de vigilance ; monotonie ; absence d'autonomie ; haute technicité, dangers physiques ; biologiques, chimiques,... ; Mauvaise-organisation ; mal-définition des tâches ; ambiguïté des rôles ; mauvaise répartition de tâches ; carence de l'encadrement ; incompétence du management ; inappropriation des ressources matérielles ; inadéquation des horaires de travail ; rythmes de travail élevé ; Manque de climat de collaboratif ; conflits et manque d'entraide des collègues ; manque de soutien des supérieurs hiérarchiques ; non reconnaissance du travail accompli ; Anxiété (constant sentiment d'inquiétude, d'insécurité) ; sur-engagement et sur-motivation (excès d'ambition, désir de plaire à tout le monde, rôle du sauveur...) ; Eloignement....<br>Cependant, nature chaleureuse et respectueuse du public.... | -La plupart des infirmiers (74,5%) avaient un épuisement émotionnel élevé (fig.15).<br><br>-Une dépersonnalisation élevée a été trouvée chez 17,6% des infirmiers<br><br>-Plus du tiers (34,3%) des infirmiers avaient un accomplissement personnel bas. |
| 20 | Burnout chez les infirmiers<br>Ouartzazat<br><br>Ouartzazat 2008<br><br>M. Boute<br><br>Université Cadi Ayyad | -Burnout -Stress professionnelle<br><br>Santé publique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>L'analyse statistique s'est basée sur deux méthodes :</b><br>¾ Une analyse descriptive à deux variables: qualitative et quantitative.<br>- Pour les variables qualitatives, nous avons utilisé des pourcentages.<br>- Pour les variables quantitatives, nous avons utilisé des moyennes et des écarts-types.<br>¾ Une analyse bivariable : la réalisation de cette analyse a fait appel à des tests statistiques notamment :<br>- Le test de student pour comparer deux moyennes.<br>- Le test kh12 pour la comparaison de pourcentages. | Analyse bivariable assez précise par rapport à la taille de l'échantillon (102 salariés). Une telle taille ne pourrait offrir une large précision sur la stratification des résultats.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |

|    |                                                                                                                                                |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                |                                                                                                                    | Le logiciel utilisé au cours de l'étude est l'EPI info6.04df. Le seuil de signification a été fixé à 5%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|    | Psychosocial and occupational risk perception among health care workers: a Moroccan multicenter study                                          | Health care workers occupational risk perception. the exposure to occupational risk factors in Moroccan hospitals. | <p>-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.</p> <p>-La cohérence interne de l'étude a été déterminée pour chaque sous-échelle.</p> <p>-L'analyse factorielle confirmatoire était effectuée sur le questionnaire.</p> <p>-L'analyse des scores a été utilisée pour isoler les travaux à forte contrainte.</p> <p>-Les risques professionnels et la corrélation de perception de déformation élevée étaient analysés par régression logistique univariée.</p> <p>-Une analyse comparative entre marocains et français.</p> <p>-Le JCQ comporte 3 rubriques : demande psychosociale de l'emploi, latitude de décision d'emploi et soutien social</p> | <p>-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.</p> <p>-D'un autre côté, l'exploitation des logiciels traitant la régression linéaire 'els SPSS 20.00 ou autre), associe des interprétations « logiques » à des agrégats « psychologiques ».</p> | <p>Moroccan HCWs suffer from :<br/>-Full-time employment ; Low job decision latitude ; high psychological demand and low social support.<br/>-Excessive time pressure.<br/>-Moroccan physician and nurse staff appeared to be clearly insufficient in number<br/>-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<br/>-Increased workload (based on unclear competencies) forced on nurses</p> | <p>2863 HCWs (60 %) answered the questionnaire (54 % women; mean age 40 years; mean work seniority 11 years; 24 % physicians; 45 % nurses). 44 % of Moroccan HCWs were at high strain. High strain was strongly associated with two occupational categories: midwives (2.33 OR; CI 1.41–3.85), full-time employment (1.65 OR; CI 1.24–2.19). Hypnotics and sedatives use (1.41 OR; CI 1.11–1.79), analgesics use (1.37 OR; CI 1.13–1.66).</p> <p>Moroccan HCWs, physicians included, perceive their job as high strain. Moroccan HCWs use of hypnotics, sedatives and analgesics is high. Risk prevention plan implementation is highly recommended.</p> |
| 21 | Nine public hospitals from three Moroccan regions (northern, central and southern) Morocco 2015                                                | Occupational risk factors in Moroccan hospitals. Santé Publique                                                    | <p>Critères d'inclusion ont été inclus dans l'étude tous les soignants actifs des services de réanimation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Médecins enseignants</li> <li>- Médecins spécialistes</li> <li>- Médecins en formation (Résidents)</li> <li>- Infirmiers</li> </ul> <p>Exploitation du MBI-HSS. Les variables ont été exprimées en Moyenne et Ecart Type (ET) ou en</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Recours à plusieurs logiciels pour l'analyse et le traitement des données, ce qui implique des risques de déperdition des valeurs au niveau des passages entre les logiciels (MBI, SPSS).</p>                                                                                                                                                                       | <p>La surcharge du travail 87,1% ; L'effectif réduit du personnel ; 80% ; Le rapport salaire/effort insatisfaisant ; 74,5% ; Le manque de moyens (outils diagnostics et thérapeutiques) 68,8% ; La mauvaise organisation du service 61,4% ; L'absence de récupération post garde 56,6% ; Le manque de reconnaissance de la part de la société 45,5% ; Le manque de communication au sein du corps</p>                                                                                                                                                                  | <p>-Syndrome d'épuisement professionnel (Médecins Résidents et Infirmiers sont les plus exposés)<br/>- Risque d'épuisement professionnel<br/>Nos résultats qui annoncent que 69,65% des praticiens sont en Burn out, représentant 67,5% des médecins et 72,1% des infirmiers, dépasseraient de loin ceux inclus dans la marge de la SFAR mais aussi ceux de l'étude portugaise.<br/>Un écart qui pourrait s'expliquer par les</p>                                                                                                                                                                                                                        |
| 22 | Le burn out en milieu de Réanimation: Enquête auprès des praticiens (Thèse) Rabat, Casablanca, Fès Marrakech/2010 Université Mohammed V Suissi | Mesure du syndrome d'épuisement professionnel                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|    | Départements d'Anesthésie-Réanimation et des                                                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                        |                   |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Urgences au niveau des 4 CHU de Rabat, Casablanca, Fès et Marrakech (Secteur militaire et public)                                                                      |                   |                                        | Médiane et Interquartiles (Quartile 25% et 75%) ou en Pourcentages. Une valeur de $p \leq 0,05$ est considérée comme statistiquement significative. Les variables quantitatives ont été comparées par une analyse univariée en utilisant le test de T.STUDENT et le Chi-2 pour les variables qualitatives. La distribution des variables quantitatives a été vérifiée par le test de KOLMOGOROV-SMIRNOV. Le test de MANN-WHITNEY a été utilisé pour la comparaison des variables quantitatives qui n'avaient pas de distribution normale. L'analyse multivariée a été faite par la Régression Logistique. L'analyse statistique a été réalisée par le Logiciel SPSS 13. |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | médical 41,4% ; Les conflits avec les collègues 38,3% ; Certains cas complexes difficiles à prendre en charge 36,9% ; Les pressions administratives 36,6% ; Le manque de temps à consacrer aux patients 35,5% ; La peur de l'erreur médicale et de la poursuite judiciaire 27,9% ; Les exigences des patients et de leur famille 26,9% ; Le manque de respect de la part des patients 26,6%. En plus : l'absence de moyens de confort (repas de qualité, salle de repos appropriée, toilettes...) (1,7%) - le manque de motivation (1,4%) - le comportement de certains médecins vis-à-vis des infirmières (1%) - la formation insatisfaisante (0,7%) - les problèmes familiaux (0,7%) - l'inégalité au sein de l'équipe (0,3%) - le « sabotage » (0,3%) | différences socioéconomiques entre les pays, notamment en matière de rémunération et de conditions de travail. L'enquête a porté sur 290 praticiens d'Anesthésie-Réanimation dont 69% ont affirmé avoir ressenti les signes du Burn out. 10,68% souffraient d'un niveau élevé de Burn out, 20,34% en avaient un niveau modéré et 38,62% avaient un niveau bas. Le plus haut niveau de Burn out fut marqué au niveau du CHU de Casablanca (45,2%). |
| Prévalences et facteurs de risque des troubles de la vigilance chez les routiers professionnels au Maroc Agadir, Casablanca, Fès, Marrakech, Tanger/2011<br>Cairn Info | S. Laraqui et al. | Vigilance des conducteurs<br>Transport | Etude épidémiologique transversale et multicentrique déroulée à Agadir, Casablanca, Fès, Marrakech et Tanger de 2004 à 2008. 5 566 (45,1 %) ont accepté de participer à l'enquête et ont été répartis en trois catégories : 2 134 de poids lourds, 1 158 d'autocars et 2 274 de taxis. Pour les chauffeurs de poids lourds et d'autocars, nous avons distingué selon le nombre de kilomètres parcouru par jour : les courtes distances inférieures ou égales à 200 km, les distances moyennes de 201 à 500 km et les longues                                                                                                                                            | Les insuffisances peuvent se révéler au niveau de l'assimilation du discours écrit, même si c'est fait en langue « <i>darja</i> ». La population des chauffeurs est généralement constitué d'ignorants, qui aurait du mal à lire et comprendre et encore à écrire pour s'exprimer. | -Mauvaise-organisation du travail et propension à la gestion imprévis des<br>-Surcharge de travail<br>-Pénibilité<br>-Incompétence des propriétaires/dirigeants<br>-Exploitation et non-consideration des conducteurs sociaux<br>-Absence totale des avantages sociaux<br>-Vulnérabilité d'emploi<br>-Instabilité des horaires de travail<br>-Pression et manque de flexibilité du temps<br>-Manque de repos<br>-Pression sociale<br>-Habitudes du sommeil                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -Niveau élevé d'épuisement émotionnel<br>-Troubles du sommeil<br>-Excès des comportements addictifs<br>-Consommations des antalgiques et de plusieurs formes de médicaments, souvent sans consultation médicale<br>-Somnolence au volant et manque de vigilance<br>-Nombreux accidents de la voie publique liés à la somnolence                                                                                                                   |

|    |                                                                                                                                                                                                |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                |             | distances supérieures à 501 km. Selon le nombre de kilomètres parcourus par semaine, nous avons défini : les courtes distances de 300 à 1000 km, les distances moyennes de 1 001 à 3 000 km et les longues distances supérieures à 3 001 km.<br>-Questionnaire individuel, anonyme, inspiré de celui du réseau Morphée ( <a href="http://www.reseau-morphee.org">http://www.reseau-morphee.org</a> ) adapté à nos objectifs et traduit en arabe dialectal.<br>-Echelle de somnolence d'Epworth<br>- Pour dépister le syndrome d'apnées du sommeil, le questionnaire de Berlin a été utilisé.<br>L'étude statistique a reposé sur l'analyse de la variance et sur le test « t » de Student pour la comparaison des moyennes. Pour les grandeurs qualitatives, elle a reposé sur l'étude du Chi carré. Le seuil de signification choisi correspondait à une valeur de p de 0.05. Le logiciel utilisé est Epi info (version 6.04 dfr). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                       | -Salaires insatisfaisants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 24 | Evaluation des risques professionnels dans les laboratoires d'analyses médicales. Cas du laboratoire de bactériologie-Sérologie-Hygiène HIS (Thèse) Rabat/2012<br>Université Mohammed V Suissi | B. Moukafin | Risques professionnels Médecine privée                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -Etude socio-épidémiologique descriptive, de type transversal, réalisée au laboratoire de bactériologie-sérologie-hygiène de L'Hôpital Ibn Sina de Rabat, et étalée sur une période de 5 mois depuis Octobre 2010 au Mars 2011.<br>L'étude a concerné le total du personnel (38).<br>- Cette méthode est basée sur l'observation, les entretiens et le questionnaire.<br>Cette enquête a été conçue et déployée à l'aide du logiciel | -L'analyse des différents risques professionnels et psychosociaux s'est limitée à l'observation et à la description de la perception des salariés. Ce qui la rend assez subjective<br>-La description des temps d'exposition aux risques n'est assez bien formalisée. | -Mauvaise-organisation du travail (Mal-gestion des responsabilités, des accès au labo, absence d'une signalisation interne spécifique des risques...)<br>-Risques biologiques et chimiques<br>-Indisponibilité d'une fiche de données de sécurité des matières chimiques<br>- Risques liés au travail de nuit (trouble de sommeil, fatigue ...) ; | Exposition à une multitude de risques professionnels (Biologiques) :<br>- Accidents d'expositions au sang<br>- Postures fatigantes et contraignante<br>- TMS (4)<br>-Manque de concentration<br>-Problèmes dermatologiques plus ou moins graves<br>-Stress professionnel<br>-Troubles du sommeil<br>-Risque d'incendie ou d'explosion<br>-Maladies professionnelles contractées dans le laboratoire |

|    |                                                                                                                                                                                |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                |                                                          | SPHINX PLUS <sup>2</sup> 2000 Version professionnelle 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Méconnaissance et non formalisation des procédures ; Mauvaises conditions de transport, de conservation et d'exploitation des prélèvements ; Méconnaissance des consignes de sécurité qui sont essentiellement orales ; Formation insuffisante ; Irrégularité du port des EPI ; Vaccination non mise à jour par presque l'ensemble des intervenants ; Carence du savon ou antiseptique pour se laver les mains ; Les conteneurs pour l'élimination des déchets ne sont pas disponibles à chaque poste ; -Les aiguilles usagées ne sont récupérées qu'un cas sur deux....                                                                                                                                                           | vieillessement des professionnels (45% ont plus de 51ans). La majorité de ces professionnels a la perception de travailler dans des conditions inacceptables: charge de travail excessive (90,6%) , sous effectif du personnel (92,6%), matériel souvent en panne (78%), fréquence de violences verbales (65%), rythme de travail imposé par les usagers (82%), salaire non satisfaisant (87,5%), pas d'information sur la sécurité et les risques de santé encourue par le travail (89%). L'étude a également montré que les conditions de travail retentissent sur la santé des professionnels (98% des enquêtes). Ce retentissement est représenté par le stress, la fatigue, l'insomnie et les troubles musculo squelettiques en sont les premières conséquences. 78% des interviewés ne sont pas satisfaits de |
| 25 | Analyse des conditions de travail des professionnels de santé au Centre Hospitalier de Béni Mellal<br><br>Béni Mellal/2012<br><br>Institut National d'Administration Sanitaire | K. Ben Rahal<br><br>Conditions de travail Santé publique | Etude mixte, descriptive et exploratoire. La population de l'étude a été sélectionnée à travers un échantillonnage aléatoire stratifié.<br><br>Etude menée au CHR de BM entre Fin décembre 2011 et début juin 2012. La population cible est représentée par le personnel de santé du CHR de Béni Mellal et les gestionnaires régionaux, provinciaux, hospitaliers, les responsables des services hospitaliers, le médecin de travail et les partenaires sociaux.<br>-Echantillon de 64 professionnels (29 F ; 35 H), appartenant aux services de médecine A, de la maternité et des urgences.<br>-Variables indépendantes rassemblées en 5 domaines regroupant chacune plusieurs questions (Ambiance du travail, | -L'échantillon est assez réduit pour pouvoir tirer des conclusions, en particulier par rapport à la stratification des variables.<br><br>Perception des conditions de travail par les salariés comme étant inacceptables: Charge de travail excessive ; sous effectif ; matériel souvent en panne ; violences verbales fréquentes ; rythme de travail imposé par les usagers ; salaire non satisfaisant ; pas d'information sur la sécurité et les risques de santé encourus par le travail ; manque de formation et de sensibilisation sur les bonnes pratiques et sur les risques professionnels ; manque d'autonomie ; monotonie ; incompétence managériale ; manque de soutien et de considération de la part de la hiérarchie |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|    |                                                                                                                                                                           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                           |                           | santé et sécurité au travail, reconnaissance et soutien au travail, temps du travail, relation avec la hiérarchie, les collègues et le public) et des variables dépendantes rassemblées en deux domaines regroupant chacune plusieurs questions (Influence des conditions de travail sur la satisfaction et l'état de santé des professionnels de santé).<br>-Les données quantitatives ont été saisies et traitées à partir du logiciel Epi Info version 2000. |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | leur condition de travail.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 26 | Evaluation Of The Experience Of The First Year Of Employability Among Novice Inspectors Of Education In Morocco.<br>Rabat / 2013<br>ScienceDirect                         | M. Essaoudi et al.        | -<br>Employability in education<br>-Constraints on integration of novice inspector Education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | In the assessment of their first-year experience of employability, the respondents felt that their experience was:<br>-successful (38%), somewhat successful (26%),<br>-very successful (11%), or<br>-unsuccessful (25%).                     | New recruits among the National Education Inspectors suffer from:<br>-Poor professional integration<br>Lack of supervision;<br>Lack of peer support<br>Inadequate Resources;<br>Insufficiency in professional competence, so basic training.                                                                              | -Isolement et abandon<br>-Fear<br>-Lack of confidence in work<br>- Emotional instability                                                                                                                                                                                       |
| 27 | Impact du changement dans le secteur de la santé sur la motivation du personnel médical et sa performance professionnelle : cas du service obstétrique d'un CHU, au Maroc | L. Fahssis et I. Driouich | Changement dans le secteur de santé marocain, surcharge du travail, performance professionnelle motivation du                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | -Insuffisance de la communication sur le questionnaire utilisé<br>-Questionnaire non universellement validé ou exploité dans d'autres recherches<br>-Limitation de l'étude sur un contexte spécifique de travail<br>-Limite de l'échantillon, | -La grande charge de travail mentale et physique correspondait à la contrainte la plus souvent exprimée (22%), suivie de près d'une faible autonomie et utilisation des compétences (19%), ensuite les faibles ressources humaines et matériels de travail(15%), un faible soutien de la hiérarchie de (15%), les faibles | -Douleurs (coliques, maux de tête, musculaires, articulaires) 70%<br>-Troubles de sommeil 76%<br>-Fatigue au réveil et malaise physique pour aller au travail 79%<br>-Sensation de mal être 67%<br>-Anxiété 67%<br>-Crises de larmes ou de nerfs<br>-Troubles de l'appétit 79% |

|                                                                                                      |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maroc / 2017<br>International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) | personnel médical, risques psychosociaux | échelle concernant la charge physique et psychologique du travail, contenant 28 items. Les ressources perçues relèvent de 6 catégories :<br>1. Autonomie et utilisation des compétences (6items)<br>2. Soutien social des collègues (4items)<br>3. Soutien social du chef hiérarchique (5items)<br>4. Reconnaissance sociale (7 items)<br>5. Ressources techniques et humaines (11items)<br>6. Modalité d'alerte (3items).<br>Le questionnaire a été auto administré.<br>Le répondant s'auto-évalue sur des échelles de Likert à 4 échelons.<br>Avant de l'administrer, le questionnaire a été prétesté auprès des médecins hors service de la maternité.<br>-Le taux d'encadrement chez les médecins anesthésistes réanimateurs est de 150%, alors que celui de gynécologues au service est de 7,69% qui est un taux faible.<br>Les répondants ont déclaré une prévalence d'une faible reconnaissance sociale (13%).<br>-88% des répondants ont exprimé une forte exposition au stress liée aux conditions de travail<br>-Exposition élevée du personnel médical aux agressions verbales (91%), et aux agressions physiques (36%). | rendant inconcevable la généralisation.                                               | modalités d'alerte de (14%), une faible reconnaissance sociale de (13%), et un faible soutien social des collègues de (3%).<br>Les enquêtes déclarent de travailler 54 heures par semaine, avec une moyenne de 6 gardes par mois de 15 heures, et de 48heures les jours fériés. 91% des répondants déclarent travailler avec un effectif réduit, 48,5%des répondants déclarent de ne pas avoir le temps nécessaire pour effectuer un travail de qualité, 30% déclarent ne pas avoir les compétences personnelles adaptées pour réaliser un travail de bonne qualité. La non réalisation d'un travail de qualité est source de souffrance et de frustration au travail.<br>Les faibles ressources techniques et humaines constituent également une entrave face à la performance professionnelle des médecins.<br>-La formation professionnelle est insatisfaisante pour 70% des répondants | -Perturbation de la concentration 70%<br>-Difficulté de prendre l'initiative ou des décisions 36%<br>-Comportements violents ou agressifs 48%<br>-difficulté à coopérer 39%<br>-Apparition et ou renforcement de la consommation médicamenteuse(anxiolytique,..) 21%<br>-Apparition ou renforcement d'addiction (tabac, café,) 15%<br>-Idées suicidaires ou mortifère 6%. |                                                                                                                                                   |
| 28<br>évaluation de la vigilance chez les conducteurs professionnels de                              | O. Laraqui et al.                        | Troubles de vigilance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -Enquête épidémiologique transversale<br>- 2134 chauffeurs poids lourds à Casablanca. | -Eventuelle insuffisance au niveau de la triangulation.<br>-Le problème d'assimilation des différents items de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Longue durée de travail que ce pour le jour ou pour la nuit ;<br>Manque d'un suivi par un médecin du travail ; Insuffisance                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Les chauffeurs constituaient une population à risque</b> : excès de poids (62,9 %), habitudes toxiques (tabagisme : 49,6 % ; alcool : 11,8 % ; |

|                                                                                                                                                                                                  |                  |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>poids lourds à Casablanca Casablanca/ 2008</p> <p>ScienceDirect Elsevier Masson</p>                                                                                                           |                  | <p>Troubles du sommeil</p> <p>Transport</p>                   | <p>-Questionnaire individuel anonymisé, comportant quatre rubriques : les caractéristiques socioprofessionnelles et sanitaires des conducteurs, les conditions de travail, les habitudes du sommeil, les symptômes des troubles du sommeil et les facteurs les favorisant.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>l'auto-questionnaire, ajouté au problème d'expression peuvent constituer des distorsions des données et de leurs interprétations. Les auteurs n'apportent pas assez de précision sur les conditions de communication de l'auto-questionnaire.</p> | <p>de la durée normale de sommeil ; Soucis d'ordre économique ; Charge importante de travail ; Stress professionnel ; Troubles de l'humeur ; Manque de régularité dans la pratique du sport</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>cannabisme : 12 %, antécédents pathologiques (28,3%) et consommation de psychotropes (3,9 %). Leurs conditions de travail étaient difficiles et les troubles du sommeil fréquents. La durée quotidienne de travail supérieure à 12 heures (50,3 %), la durée de sommeil inférieure à sept heures (53 %), « se déclarer insomniaques » (36,5 %), le score d'Epworth anormalement élevé (26,6 %) et la somnolence au volant (68,6 %).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Le burn out en traumatologie et orthopédie: Enquête auprès des praticiens</p> <p>CHU Avicenne Rabat, Hôpital d'enfants Rabat, Hôpital Militaire d'Instruction MohammedV (Thèse)</p> <p>29</p> | <p>K. Ezzine</p> | <p>Burnout et épuisement émotionnel</p> <p>Santé Publique</p> | <p>-Enquête analytique transversale<br/>-Objectif : évaluation de la prévalence du Burn out au sein des services de traumatologie et orthopédie à Rabat.<br/>-Enquête réalisée en 2012, au sein des services de traumatologie et orthopédie au niveau de 3 structures : le centre hospitalier universitaire Avicenne Rabat, l'hôpital d'enfants de Rabat ainsi que l'hôpital militaire d'Instruction Mohammed V de Rabat.<br/><b>Population :</b><br/>Les questionnaires ont été remplis par les soignants, médecins infirmiers kinésithérapeutes<br/><b>Instrument :</b> MBIHSS<br/>-L'analyse statistique a été réalisée par le Logiciel SPSS 13.0<br/>-Les variables quantitatives de distribution symétrique ont été exprimées en moyenne et écart type.<br/>-Les variables quantitatives de distribution asymétrique ont été exprimées en médiane et quartiles.</p> | <p>-Echantillon effectivement testé (72) assez réduit.</p>                                                                                                                                                                                           | <p>-Surcharge du travail 87,5%<br/>-Mauvaise organisation du service 76,4%<br/>-Rapport salaire/effort insatisfaisant 73,6%<br/>-Absence de récupération post garde 69,4%<br/>-Manque de respect de la part des patients 68,1%<br/>-Manque de moyens (outils diagnostics et thérapeutiques 62,5%<br/>-Effectif réduit du personnel 58,3%<br/>-Exigences des patients et de leur famille 54,2%<br/>-Manque de temps à consacrer aux patients 51,4%<br/>-Manque de communication au sein du corps médical 43,1%<br/>-Manque de reconnaissance de la part de la société 36,1%<br/>Peur de l'erreur médicale et de la poursuite judiciaire 31%<br/>-Certains cas complexes difficiles à prendre en charge 27,8%<br/>-Conflits avec les collègues 23,6%<br/>-Absence de moyens de confort (repas de qualité, salle de repos</p> | <p>-Dépersonnalisation (66,7%)<br/>-Epuisement émotionnel élevé (59,7%)<br/>-Accomplissement professionnel bas (51,4%)<br/>Sur le plan physique :<br/>- 66,7% des soignants se plaignaient de troubles du sommeil,<br/>- 27,9% présentaient des manifestations neurovégétatives à type de palpitations et de céphalées,<br/>- 15,3% ressentait des douleurs inexpliquées.<br/>La fatigue (7%) , la prise de poids (5,6%), l'anxiété (5,6%), excitabilité et des troubles de concentration (2,8%)<br/>Sur le plan comportemental et relationnel<br/>• 73% soignants présentaient des conduites addictives ;<br/>• l'addiction la plus fréquente était le tabac (29,5%), suivie par les aliments (22,5%), puis par l'alcool (11,2%).<br/>• La consommation de psychotropes était retrouvée chez 6 soignants (8,4%) et venait donc en 4ème position des conduites addictives, 2 personnes (1,4%) se retournaient vers la drogue.<br/>• 47,8% des répondants ont choisi un comportement d'évitement en fuyant la source de stress en cause :<br/>• La religion présentait le premier</p> |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>appropriée, toilettes...) 1,5%<br/>-Formation insatisfaisante 1,3%<br/>-Comportement de certains médecins vis-à-vis des infirmières 1,2%<br/>-Pressions administratives 1%<br/>-Inégalité au sein de l'équipe 0,3%</p> | <p>moyen d'éviter les sources de stress (21,1%) (prière, lecture du coran)<br/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11,3% se retournaient vers les activités sportives suivies de près 9,3% par des occupations multimédia et littéraires (lecture, films, navigation sur internet).</li> <li>• 5,6% retrouvaient leur confort auprès de leurs proches.</li> <li>- Idées suicidaires : 3 soignants (4,2%) ont déjà eu des idées suicidaires</li> <li>- Pratique d'une psychothérapie ou psychanalyse et leurs conséquences : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15, 3% des soignants avaient déjà pratiqué une psychothérapie qui avait changé leur façon de travailler dans 4,2% des cas.</li> </ul> </li> </ul> <p>Temps consacré aux loisirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 47,2% des soignants ne consacrent pas de temps à leurs loisirs</li> <li>• Pour les 52,8% des soignants qui consacrent régulièrement du temps à leurs loisirs, le nombre de demi-journées (4heures) par semaine dédiés aux loisirs est de 1 demi-journée par semaine.</li> </ul> <p>Temps consacré aux proches (famille, conjoint, enfants, amis) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 26,4% des soignants estiment consacrer suffisamment de temps pour leur famille.</li> <li>• 22,2% consacrent suffisamment de temps pour leurs amis.</li> <li>• Seulement 25% des soignants en couple consacrent suffisamment de temps à leur conjoint.</li> <li>• Et 60,5% des soignants ayant un enfant considèrent qu'ils ne consacrent pas assez de temps à leurs enfants.</li> </ul> <p>Soutien reçu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% des soignants disent ne recevoir aucun soutien de leurs proches (collègues, famille, amis).</li> <li>• la famille représente la première</li> </ul> </p> |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                         |                                      |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                         |                                      |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | source de soutien (70,4%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Les facteurs du stress et les stratégies de "coping" chez le personnel infirmier travaillant en oncologie national d'oncologie de Rabat | M. Ibnouhsein                        | -Epuisement émotionnel<br>-Dépersonnalisation<br>-Accomplissement personnel<br>Santé publique | Démarche qualitative à visée exploratoire par le biais d'entretiens semi dirigés auprès de vingt infirmiers soignants.                 | Limite liée à l'effectif réduit de l'échantillon examiné                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -Pathologie à prendre en charge 100%<br>-Peur de la mort 70%<br>-Echec thérapeutique 60%<br>-Patients difficiles à soigner 50%<br>-Pression exercée par les proches 45%<br>-Angoisse des patients 30%<br>-Empathie 30%<br>-Surcharge de travail 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Stratégies de coping chez le personnel infirmier soignant de l'INO :<br>-Empathie 100%<br>-Coupure 55%<br>-Ressourcement 35%<br>-Réinterprétation positive 30%<br>-Verbalisation de ses problèmes 10%<br>-Désengagement psychologique 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Le burn out en milieu hospitalier à la ville de Fes: enquête auprès des médecins                                                        |                                      |                                                                                               | -Enquête analytique transversale et multicentrique réalisée, sur quatre années de 2009 à 2013, au sein des hôpitaux de la ville de Fès | -Absence d'outils scientifiques (logiciels spécialisés) de mesure des données<br>-L'enquête à un jour donné peut refléter le vécu du médecin à un instant T seulement ; d'où l'intérêt à concevoir le Burn out sur la durée et non à un instant donné, via des études longitudinales.<br>-Manque de validation des outils de mesure exploités dans la recherche, notamment le questionnaire. | Déterminants organisationnels :<br>Carence au niveau de l'environnement physique ;<br>Surcharge du travail ;<br>Organisation du travail (manière dont les charges sont exécutées ou envisagées ; Demande continue de services (pression public).<br>Déterminants psychologiques :<br>La relation d'aide entraînant une implication trop importante devient une source de stress ;<br>Contact permanent avec la mort, la morbidité, la peur et la souffrance ;<br>Carence de l'environnement psychologique (manque de soutien, d'autonomie, contact permanent avec la mort et la maladie, ...) ;<br>Cloisonnement ou absence de communication ;<br>Augmentation des connaissances médicales et de nouvelles technologies, obligeant à suivre.<br>-Gestion de cas difficiles ou traumatisants ;<br>Impuissance face à certaines situations ;<br>Absence de guérison rapide, voire même | Prévalence du stress chez 97,5% des répondants, avec une intensité importante de stress chez 37,7%.<br><br>Sur le plan comportemental : Un désintérêt de plus en plus accentué pour son travail ; Une appréhension devant les responsabilités professionnelles ; Une apparence négligée avec des signes évidents de relâchement vestimentaire et hygiénique ; Un manque de professionnalisme ; Une facilité de rentrer en conflit ; Une aggravation des comportements d'addiction à des fins auto thérapeutiques ; Une 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 dihasque de ce type de surconsommation.<br>Sur le plan somatique: Une asthénie ; Des algies variables et inexplicables, à type de lombalgies, de cervicales ou d'arthralgies ; Des troubles du sommeil (chacune des phases du sommeil peut être affectée) ; Symptômes affectant l'un ou plusieurs des sous-systèmes |
| 31 Université Mohammed Ben Abdellah Faculté de Médecine et de Pharmacie Fès Fès/2013                                                    | Sidi Mohammed Ben Abdellah F. Lahlou | -Epuisement émotionnel<br>-Dépersonnalisation<br>-Accomplissement personnel<br>Santé publique | -Enquête analytique transversale et multicentrique réalisée, sur quatre années de 2009 à 2013, au sein des hôpitaux de la ville de Fès | -Absence d'outils scientifiques (logiciels spécialisés) de mesure des données<br>-L'enquête à un jour donné peut refléter le vécu du médecin à un instant T seulement ; d'où l'intérêt à concevoir le Burn out sur la durée et non à un instant donné, via des études longitudinales.<br>-Manque de validation des outils de mesure exploités dans la recherche, notamment le questionnaire. | Déterminants organisationnels :<br>Carence au niveau de l'environnement physique ;<br>Surcharge du travail ;<br>Organisation du travail (manière dont les charges sont exécutées ou envisagées ; Demande continue de services (pression public).<br>Déterminants psychologiques :<br>La relation d'aide entraînant une implication trop importante devient une source de stress ;<br>Contact permanent avec la mort, la morbidité, la peur et la souffrance ;<br>Carence de l'environnement psychologique (manque de soutien, d'autonomie, contact permanent avec la mort et la maladie, ...) ;<br>Cloisonnement ou absence de communication ;<br>Augmentation des connaissances médicales et de nouvelles technologies, obligeant à suivre.<br>-Gestion de cas difficiles ou traumatisants ;<br>Impuissance face à certaines situations ;<br>Absence de guérison rapide, voire même | Prévalence du stress chez 97,5% des répondants, avec une intensité importante de stress chez 37,7%.<br><br>Sur le plan comportemental : Un désintérêt de plus en plus accentué pour son travail ; Une appréhension devant les responsabilités professionnelles ; Une apparence négligée avec des signes évidents de relâchement vestimentaire et hygiénique ; Un manque de professionnalisme ; Une facilité de rentrer en conflit ; Une aggravation des comportements d'addiction à des fins auto thérapeutiques ; Une 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 dihasque de ce type de surconsommation.<br>Sur le plan somatique: Une asthénie ; Des algies variables et inexplicables, à type de lombalgies, de cervicales ou d'arthralgies ; Des troubles du sommeil (chacune des phases du sommeil peut être affectée) ; Symptômes affectant l'un ou plusieurs des sous-systèmes |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>l'absence de guérison ; Incertitude des décisions thérapeutiques prises et la peur de l'erreur médicale ; Confrontation quotidienne à des questionnements éthiques ; Cloisonnement ou absence de communication dans une équipe liée à la hiérarchie ou au grade ; chacun s'isole et se sent débordé, en face de la loi du silence ; ...etc.</p> <p>Déterminants sociaux</p> <p>-Manque de reconnaissance de la part du malade ou de la société</p> <p>-Sentiment d'insécurité (physique ou verbale, psychique, financière)</p> <p>- Situation professionnelle figée</p> <p>Déterminants institutionnels : Dysfonctionnement de la structure de soins ; Inadéquation du système de formation ; inadéquation du modèle hospitalier.</p> <p>Déterminants personnels : prédisposition du candidat au burn out (Etat anxieux habituel ; esprit d' « entreprise » poussé à outrance ; désir de plaire à tout le monde ; sens d'autocritique trop poussé ; vouloir tout faire soi-même ; mentalité de sauveur ; choix de la profession ; manque de réalisme ; obsession du travail ; limites des capacités d'adaptation ; notion de « hardiness » ; absence de ressourcement affectif et social ; vulnérabilité biologique.</p> | <p>neurovégétatifs, tels : Le système digestif, cible privilégiée des somatisations : réactivation de douleur ulcéreuse, dyspepsies, vomissements, troubles du transit, douleurs abdominales, ballonnement, intolérances alimentaires diverses ; Le système cardiovasculaire : palpitations, hypertension artérielle, douleur pseudo angineuse ; Le système génito-urinaire : pollakiurie, dysurie psychogènes, dysménorrhées, troubles psychosexuels : dyspareunie, désintérêt sexuel ; Le système cutané : dermatoses de stress à type d'acné, de psoriasis, prurit, sensation de brûlures ; Céphalées, migraine, bouffées de chaleur, tremblements ; Episodes infectieux trainants ou récidivants (rhinopharyngites, syndrome pseudo-grippal),....</p> <p>Sur le plan émotionnel : Une irritabilité, une colère ; Un profond sentiment d'insatisfaction et de douleur morale ; Ces trois éléments se situaient en tête de série selon nos résultats descriptifs ; Une humeur labile ; La tristesse allant même jusqu'au désespoir, avec des idées suicidaires ; De l'apathie ; Des difficultés conjugales, familiales ou relationnelles avec appauvrissement affectif, tension et insatisfaction ; L'affect pourra prendre des colorations de méfiance, de distanciation interpersonnelle, de cynisme ; Le soignant pourra aussi exprimer son profond sentiment de frustration en blâmant les autres, l'administration, le système.</p> <p>Sur le plan cognitif : Des troubles d'attention, de concentration, de mémoire et même de jugement ; Un fonctionnement mental globalement diminué, se répercutant directement</p> |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | sur son rendement professionnel. Mécanismes de défense : Rigidité et la 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 travail, 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 « présentisme » paradoxal.                                                                                                                                                                                                                             |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>-Development of the psychological empowerment of two dimensions of psychological empowerment (meaning and self-determination) with age and seniority explain 26% of the variability in satisfaction of the autonomy and authority in the workplace.</p> <p>-Satisfaction of financial compensation is predicted by the meaning and number of children, while the professional advancement is related to the impact and sex of the individual.</p> <p>-Age was the most significant variable in predicting job satisfaction.</p> <p>Psychological empowerment dimensions (meaning, self-determination and impact) contribute to the improvement of job satisfaction, while competence has no direct effect on job satisfaction.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  | <p>-The survey at a given day may reflect the experience of the respondent at a moment of the day only; hence, it should be more interesting to submit analyzing design of satisfaction over time and not at a moment given, via longitudinal studies.</p>                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Job satisfaction :</p> <p>-Significant positive relationship between job satisfaction and psychological empowerment</p> <p>-Significant relationship with seniority at work</p> <p>-Men are more satisfied with their work than women, satisfaction increases with age and decreases with seniority in the profession and the number of children.</p> <p>Men are more satisfied with their work than women, satisfaction increases with age and decreases with seniority in the profession and the number of children. From these results we can say that the age offset the negative effect of seniority on satisfying job autonomy and authority on work. Individual characteristics and career opportunities such as rank and marital status, which do not intervene directly on job satisfaction, have their importance in the effect that has on psychological empowerment.</p> |
|  |  |  | <p>- Respondents: 121 teachers (101 men and 20 women)</p> <p>- SPSS version 17.0.</p> <p>- There would be a significant correlation between the areas of job satisfaction and the domains of psychological empowerment.</p> <p>-There would be a significant correlation between job psychological satisfaction, age, gender, rank and seniority.</p> <p>-The four dimensions of psychological empowerment positively influence job satisfaction.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  | <p>- Empowerment</p> <p>-Job satisfaction Education</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|    |                                                                                                                                                                               |                 |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33 | Le burnout chez les infirmiers du Centre Hospitalier Marrakech/2016<br>Université Cadi Ayyad (Thèse)                                                                          | M.K. Ben Moussa | Burnout Santé publique                                                                 | -Exploitation du MBI-HSS pour la mesure du burnout chez 175 Infirmiers du CHU de Marrakech.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | L'enquête à un moment donné peut refléter l'expérience du répondant à ce moment de la journée seulement; par conséquent, il serait plus intéressant de procéder à l'analyse du burnout des répondants, sur une longue période, éventuellement par intermittences suffisamment espacées.                                                                     | Surcharge de travail ; Mauvaise organisation du service ; Effectif réduit du personnel ; Manque de moyens au sein du CHU ; Dévalorisation de la profession par la société ; Rapport salaire/effort insatisfaisant ; Manque de respect de la part des malades ou leurs familles ; Pression administrative ; Conflits avec les collègues ; Manque de temps à consacrer aux malades | -Le taux de burnout était élevé dans la population étudiée (62%). Cela est en conformité avec les études qui ont démontré que le burnout est retrouvé dans les métiers à forte implication interpersonnelle affective.<br>-Épuisement émotionnel élevé (41,1%)<br>-Dépersonnalisation élevée (25,7%)<br>-Accomplissement personnel faible à modéré (32,6%)                                                                                                                                                                                                              |
| 34 | Le Rôle de La Responsabilité Sociale des Entreprises dans la gestion des Risques Psychosociaux: Cas de L'Agence Nationale des Ports Maroc / 2016<br>Université IBNZOHR Agadir | Tourabi         | -Bien-être des employés<br>-RPS<br>-RSE<br>Entreprise ANP (Agence Nationale des Ports) | En se basant sur les l'exploitation des résultats de l'enquête (trois questionnaires administrés chez l'ANP) sur la perception des salariés de la démarche RSE et sur sa contribution à la réduction de leur RPS, l'auteure a présenté l'état des lieux du déploiement et de la maturité de la RSE dans cet établissement à travers le test de matérialité, puis a présenté une évaluation du volet social de la démarche à travers la méthode des scores. | -Absence d'outils scientifiques (statistiques) des évaluations des corrélations<br>-Etude centrée sur des résultats préétablis par l'entité investiguée (ANP)<br>-Communication insuffisante sur les (trois) questionnaires exploités dans l'étude originale<br>-Insuffisance de communication sur les conditions de réalisation des tests d'investigation. | <b>Evaluation de la criticité des RPS:</b><br>Avant la mise en place de la RSE :<br>-Stress : 24<br>-Violence : 03<br>-Harcèlement : 08<br>-Epuisement : 12<br>Après la mise en place RSE :<br>-Stress : 12<br>-Violence : 02<br>-Harcèlement : 04<br>-Epuisement : 02                                                                                                           | -Le climat social dans l'ANP est jugé par les employés moyennement serin (84% des interrogés), dans lequel la parité homme femme est relativement respectée et les conditions de travail, hygiène et sécurité sont très bonnes.<br>-Les RPS les plus cités par les employés sont le stress (92%) et le stress et l'épuisement professionnel (51%). La démarche RSE permet de les prévenir de manière partielle. Selon les responsables des ressources humaines, la vocation RSE est beaucoup plus axée sur la prévention des risques plus que la correction des effets. |

# LA PERCEPTION DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET L'IMPLICATION DES EMPLOYES DES ENTREPRISES SOCIALEMENT RESPONSABLES.

---

**Jeannette ETCHEU**

Enseignant-chercheur

CRADAT

[etcheu1\\_jea2001@hotmail.com](mailto:etcheu1_jea2001@hotmail.com)

**Patrice NYENGUE EDIMO**

Enseignant-chercheur

CRADAT

[patedimo1@yahoo.fr](mailto:patedimo1@yahoo.fr)

## Introduction

Les effets croissants de facteurs tels que la mondialisation, les technologies de l'information, la compétitivité mondiale des entreprises et les ressources naturelles limitées ont modifié l'opinion de la population sur la définition d'une bonne entreprise. Dans le passé, les chiffres financiers étaient le facteur principal pour définir « une bonne entreprise ». Ces dernières années, l'éthique, la qualité de vie au travail et la satisfaction au travail sont de plus en plus identifiées comme des indicateurs progressifs liés à la durabilité des organisations (Ferrel, 2008). Ceci grâce à l'initiative Global Compact<sup>7</sup> (Pacte mondial) de l'ONU<sup>8</sup> sur le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui, invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la pauvreté. Selon Renouard (2008), il s'agit pour ces entreprises de prendre conscience des enjeux sociaux et environnementaux liés à leurs activités et donc de redéfinir le contrat social et moral entre l'entreprise et la société.

Si on assiste en Occident et aux États-Unis à une explosion des « démarches RSE », son implémentation est encore balbutiante en Afrique Subsaharienne voire au Cameroun. Aujourd'hui et selon Zhou<sup>9</sup> (2006), les entreprises africaines ont commencé<sup>10</sup> passivement à accepter des normes, règlements et les codes de conduite relatifs aux conditions de travail, problèmes de santé et de sécurité parce que leurs bailleurs de fonds les obligent à le faire. Une étude développée par Marta et al. (2013) suggère que l'institutionnalisation des normes éthiques dans les entreprises, tant dans les pays développés que dans les pays en développement, améliore la perception des employés à propos de leur qualité de vie au travail (QVT).

C'est ainsi que les codes éthiques ont été adoptés dans de nombreux pays, par exemple en France l'Accord National Interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'Egalité Professionnelle du 19 juin 2013. En mars 2009, l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA) a favorisé l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise. En mai 2004, le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM), la plus importante organisation représentative patronale camerounaise, a élaboré et adopté un code éthique qui recommande dans son article 4b. que : « Les entreprises favorisent le développement, la sécurité et le bien-être de leur personnel ».

Les entreprises adhérentes au GICAM sont donc considérées comme des entreprises socialement responsables. Mais, du fait qu'il n'y a contrôle ni pression au Cameroun, ces entreprises adoptent

---

<sup>7</sup> Pour les principes du Global Compact confère [www. http://www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

<sup>8</sup> Organisation des Nations Unies.

<sup>9</sup> Cité par Lei W. et Heikki J. (2009), The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach, Journal of Business Ethics (2009) 88:433–451

<sup>10</sup> L'institut Afrique RSE organise, annuellement depuis 2011, un forum international des pionniers de la responsabilité sociétale des entreprises en Afrique.

généralement une démarche volontaire, elles peuvent décider de s'engager ou non dans une démarche véritable de responsabilité sociale, d'aligner ou non les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) sur les principes de RSE, de favoriser ou non le développement, la sécurité et le bien-être de leur personnel, bref leur QVT.

Définie comme la condition et l'environnement favorables du travail des employés, leur bien-être et l'attitude de la direction à leur égard, la QVT est favorable tant pour l'employé que pour l'entreprise (Islam et Siengthai, 2009). Elle est aujourd'hui devenue une responsabilité assumée par les organisations et spécifique à chaque individu. L'entreprise doit donc améliorer la qualité de vie au travail par des emplois plus stimulants et satisfaisants si elle veut compter sur l'implication des employés et atteindre l'efficacité (Duyal et Ela (2011). Aujourd'hui, les jeunes ont d'aspirations professionnelles élevées et cherchent plus de sens pour le travail et leur vie or, au Cameroun ils sont poussés par des difficultés diverses et s'engagent dans une situation d'emploi précaire (Njike-Njikam et al. 2005). En effet, une grande partie des employés sont contraints à occuper des emplois aliénants et faiblement rémunérés ou peu d'attention est accordée à leurs besoins. Près de 8 personnes sur 10 exercent sans toutefois percevoir un salaire. Selon Pougoué (1998), cela se traduit sur le terrain de l'emploi, par une baisse excessive de l'offre d'emploi et du niveau de protection chez les employés. Une telle baisse du niveau de protection est facilitée par la peur, chez les employés, de se retrouver sans emploi, ce qui est synonyme d'absence totale de revenu<sup>11</sup>.

Dans un tel contexte, l'amélioration de la QVT des employés par certaines entreprises est considérée comme une aide voire une faveur à leur égard. A cet égard, certaines études (Dejoy et al., 2010) indiquent que lorsque l'employé perçoit cette faveur, il s'investit davantage en renforçant ses capacités physiques, émotionnelles et cognitives. Ainsi, il est plus motivé et s'implique dans l'organisation (Erdogan et Enders, 2007).

Basée sur la théorie de l'échange social, cette recherche argue que la perception des employés de leur QVT peut conduire aux résultats de GRH tels l'implication organisationnelle<sup>12</sup>. En effet, le traitement favorable reçu par l'employé : QVT, l'amène à fournir un traitement favorable en retour : implication dans l'organisation (Dejoy et al., 2010). Cette communication a donc pour objectif d'examiner la perception du niveau de QVT et son lien avec l'implication organisationnelle des employés des entreprises de GICAM. Pour atteindre cet objectif, nous devons répondre aux questions :

Quelle est le niveau de perception de la QVT des employés des entreprises du GICAM ?

Quelle relation existe entre la QVT et l'implication organisationnelle des employés des entreprises du GICAM ?

Nous répondrons à ces questions d'abord à partir de l'analyse de la littérature sur la QVT et l'implication organisationnelle (1), ensuite, nous présenterons les procédures méthodologiques de recherche (2), enfin les résultats de recherche suivis de leurs discussions (3).

## 1. Contexte de l'étude sur la qualité de vie au travail en lien avec l'implication organisationnelle

Le concept de qualité de vie au travail reste relativement inexploré et inexpliqué selon Easton et al. (2013). Raison pour laquelle ce concept est confondu ou associé avec d'autres concepts relativement similaires, notamment le stress au travail, la satisfaction au travail, la santé mentale et psychologique au travail, les risques psychosociaux au travail ou le bien-être/mal-être au travail (Carpentier et al., 2010 ; Dupuis et al., 2009). La différence entre la QVT et ces concepts réside dans le fait que ces autres concepts sont l'un des résultats de la QVT ou du moins l'une des conséquences de la qualité de vie. (Sirgy et al, 2001; Moslem, 2011). La QVT tout comme l'implication organisationnelle sont deux concepts multidimensionnels qu'il est nécessaire de comprendre (1.1) car ils varient considérablement d'un contexte à l'autre (1.2) et sont liés significativement (1.3).

### 1.1. Composantes et approches de la QVT

Depuis lors, la QVT a acquis un intérêt et une importance considérables parmi les chercheurs en gestion et les praticiens. Mais, sa définition a été une question controversée parmi ces spécialistes car, les problèmes liés à la QVT sont aussi vastes que l'ensemble des problèmes liés au travail. (Islam et Siengthai, 2009). En effet, ce concept est étudié par des disciplines nombreuses et variées (médecine, psychologie, sciences de gestion, épidémiologie, sociologie, etc.). Tavani et al. (2014), Martel et Dupuis

<sup>11</sup> Les chômeurs n'ont pas droit aux indemnités de chômage.

<sup>12</sup> La langue anglaise différencie le « *commitment* » de l'« *involvement* ». Cette richesse conceptuelle est traduite en français par un seul terme – l'implication. En suivant Thévenet (1992), nous avons traduit le terme anglo-saxon « *organizational commitment* » en français par celui d'« implication organisationnelle ».

(2006) soulignent que par manque de consensus clair et de mesures valables et précises et bien qu'il n'existe pas de définition formelle de la qualité de la vie au travail (QVT), les spécialistes de la gestion s'accordent en général pour dire que la QVT est une construction qui traite du bien-être des employés. Chaque auteur propose sa propre définition. Il est alors possible de distinguer les définitions se rattachant à une approche environnementale qui suppose que l'origine de la QVT se trouve dans les conditions de travail, de celles qui se fondent sur une approche interactionniste, dans laquelle l'origine de la QVT se trouve dans la perception de ces conditions de travail qui résulte d'une interaction entre ces dernières et l'individu. Dans cette dernière perspective, la définition est davantage cohérente avec les principes énoncés par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) en 1994 sur la qualité de vie, la définissant comme étant « la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ». La QVT est donc définie en termes de perception par les employés de leur bien-être physique et mental.

Walton (1975) fut le premier scientifique en 1975 à proposer, dans son étude intitulée « Critères de qualité de la vie au travail », huit dimensions de la QVT : 1) une compensation juste et adéquate, 2) des conditions de travail saines et sécuritaires, 3) l'opportunité de développer ses capacités, 4) les possibilités d'avancement et la sécurité d'emploi, 5) l'intégration sociale dans l'organisation, 6) le constitutionnalisme dans l'organisation, 7) la vie au travail et 8) la pertinence sociale du travail.

Sirgy et al. (2001), quant à eux, définissent la QVT comme la satisfaction des employés face à une variété de besoins par le biais de ressources, activités et les résultats découlant de la participation au travail. Les besoins de Maslow (hiérarchie de besoins) ont été considérés comme pertinents pour étayer ce modèle qui couvre des besoins, en matière de santé et de sécurité, économiques et familiaux, sociaux, d'estime, de réalisation, de connaissances et des besoins esthétiques.

Martel et Dupuis (2006) considèrent que la « QVT correspond au niveau atteint, à un temps donné, par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société ». Ils ont recensé huit dimensions de la QVT. Il s'agit de la rémunération, du cheminement professionnel, de l'horaire de travail, des relations avec les collègues, des relations avec les supérieurs, des caractéristiques de l'environnement, des facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche et du soutien à l'employé. Pour ces auteurs, la satisfaction au travail, le stress au travail et la santé mentale au travail sont tous trois responsables de la QVT dans leur interaction avec les dimensions organisationnelles.

En 2007, Van Laar et al., grâce à l'échelle « Work-Related Quality of Life Scale (WRQoL) », définissent la QVT à travers six facteurs : Satisfaction au travail et vis-à-vis de la carrière, Stress au travail, Conditions de travail, Contrôle au travail, Équilibre vie professionnelle et vie personnelle, Bien-être général. Ces facteurs correspondent mieux à notre approche de la QVT.

Dejoy et al. (2010) soutiennent que lorsque les employés perçoivent l'amélioration de ces facteurs dans leur vie de travail, ils ont tendance à être impliqués à l'organisation et motivés pour bien faire leur travail.

Allen et Meyer (1990) considèrent l'implication organisationnelle comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail. Pour Thévenet (2002), l'implication renvoie à une relation. Cette relation peut prendre trois formes distinctes : affective, calculée et normative.

La QVT donnée par l'entreprise est donc un avantage qui attend son échange (Nunkoo, 2016). Cet échange peut être extrinsèque (l'argent, travail physique) ou intrinsèque (le respect, l'affection, l'empathie) et repose le plus souvent sur des biens intangibles non quantifiables (aide, conseils). Il s'agit de l'échange social défini par Blau (1964) comme « les actions volontaires des individus, qui sont motivées par les avantages en retour, qui sont anticipés et qui se concrétisent en effet ». Cet avantage perçu (la qualité de vie générale) va dépendre des choix personnels et de la culture environnante.

## 1.2. Contexte Camerounais de la QVT

La QVT, les conditions de travail varient considérablement d'un pays à l'autre, et même dans un même pays (Pilsjar et al. 2011), dues principalement aux différences dans l'organisation du système de santé, dans les dépenses publiques en soins de santé et sur le marché du travail, la situation sociale, économique et culturelle d'un pays.

Au Cameroun, du point de vue sociétale, la capitalisation des ressources est essentiellement communautaire. C'est la communauté, à travers les tontines d'affaires, qui alloue le capital de l'entreprise. Cette capitalisation des ressources financières s'étend par analogie à une capitalisation

communautaire des ressources humaines et naturelles. Puisque l'entreprise trouve son ancrage, son capital financier, relationnel, humain, culturel dans la société voire la communauté, elle en est aussi en retour responsable. La finalité et par extension la responsabilité des entreprises sont d'emblée sociales : Ainsi, le dirigeant doit satisfaire les besoins financiers de sa communauté en finançant, par exemple, un petit commerce, des études d'un cadet, le don d'un véhicule utilitaire, en apportant de l'aide à un orphelin de sa communauté, selon une logique de redistribution sociale des richesses. La redistribution communautaire des emplois en est un exemple : un recrutement familial dans le sens élargi du terme, la formation professionnelle d'un employé membre de la famille, des embauches relationnelles sont l'expression d'une forme de solidarité. Cela pour favoriser le maintien d'une certaine forme de paix sociale. Il s'agit donc d'une aide ou faveur qui attend une contrepartie en retour, respect, loyauté, implication. Etant donné qu'aujourd'hui, les salariés attendent plus que le salaire (santé, sécurité, carrière, ...), 70% des employés au Cameroun gagnent moins que le salaire minimum mensuel légal (SMIG<sup>13</sup>) qui est de 36270 francs CFA (ASC, 2017). L'on comprend donc que le principal problème du travail au Cameroun n'est pas le chômage, mais une rareté de l'emploi formel (près de 90% des employés exercent dans l'informel) et d'un sous-emploi qui résulte d'une faible rémunération. Les salariés du niveau secondaire et supérieur sont les plus concernés par cette baisse sans compter des arriérés de salaires qui avoisinent le nombre de 294 en 2016 (Annuaire Statistique du Cameroun : ASC, 2017).

En ce qui concerne la situation sociale au Cameroun, il ressort de l'Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel (EESI 2) réalisée en 2010 que 12,2% des employés ont été victimes d'un accident de travail et 7,5% de maladies professionnelles au cours de l'année 2010. Par ailleurs, une part importante des employés travaille dans les conditions de travail inférieures aux normes et vivent dans de mauvaises installations. Aussi, il est observé que seulement 11% des employés connaissent au moins un texte qui régit l'emploi et le travail.

Du point de vue de santé, peu d'entreprises affilié les employés à la prévoyance sociale (CNPS<sup>14</sup>) et la prise à charge des soins de santé des employés et leur famille est très limitée.

Compte tenu de ce contexte, il est probable que les employés impliqués dans cette étude perçoivent différemment l'amélioration de la QVT par des entreprises de GICAM. Entreprises qui jouissent d'une notoriété nationale dans le contexte camerounais. D'où notre hypothèse 1 :

**H1** : Les employés des entreprises du GICAM ont une perception positive de leur QVT.

### 1.3. Lien QVT et implication organisationnelle

La plupart des études expliquent que la QVT favorable contribue de manière significative à l'implication organisationnelle des employés (Yueng-Hsiang et al., 2016 ; Moslem et al., 2011). Duysal et Ela (2011) ont mené une étude auprès de 318 employés de centres d'appels en Turquie. Le résultat de cette étude a montré des relations significatives entre l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'implication des employés.

**H2** : Il y a une relation significative entre l'amélioration de la QVT et l'implication des employés des entreprises du GICAM.

Les recherches ont expliqué cette relation en termes de satisfaction (au travail, des conditions de travail et de la vie personnelle et familiale), de bien-être et de stress au travail.

#### Satisfaction de la vie au travail

La satisfaction au travail résulte de la relation perçue entre ce que l'individu aimerait retirer de son travail et ce que ce dernier lui offre (Locke, 1976). Levesque et al. (2004) ont examiné auprès d'employés gabonais et ont trouvé que la satisfaction globale au travail des gabonais est un indicateur significatif de leur satisfaction globale de vie. En examinant la satisfaction au travail, Ndiwane (2000) a constaté que les infirmières d'hôpitaux au Cameroun étaient plus satisfaites de leur travail en général lorsqu'elles percevaient un niveau élevé de soutien de la part de la communauté. Enfin, Paré et al. (2001) ainsi que Tremblay et al. (2000) ont trouvé une relation positive forte entre les pratiques de développement des compétences mises en place dans l'organisation et l'implication organisationnelle affective. Les résultats de l'étude de Igbaria et Wormley (1992) suggèrent que les employés dont les attentes d'avancement sont remplies ont une propension à développer une implication plus grande vis à vis de l'organisation que ceux dont les attentes d'avancement sont plus limitées.

En 2012, Yucel et Bektas ont mené une étude auprès de 157 enseignants en Turquie, et ont trouvé que la satisfaction au travail est positivement corrélée avec l'implication organisationnelle. L'étude menée

<sup>13</sup> Le SMIG dans la zone CEMAC : la Guinée Equatoriale est de 150.000 F, le Gabon oscille est de 150.000 F, le Tchad est à 100.000 F et la République centrafricaine est 50.000 F CFA.

<sup>14</sup> Caisse Nationale de Prévoyance Sociale au Cameroun : CNPS.

auprès des infirmiers des hôpitaux publics et privées de l'Afrique de l'est (Kenya, Tanzanie, Ouganda) par Margot et al. (2012), montre que les infirmières connaissent des conditions de travail défavorables en ce qui concerne l'effectif de personnel, la charge de travail plus lourde et la qualité des équipements et matériels et les conditions de travail physiques. Cependant, elles déclarent avoir bénéficié d'une latitude de décision plus élevée et d'un soutien supérieur. De même, Saks (2006) a mené une importante étude auprès de 102 employés travaillant dans divers emplois et organisations au Canada. L'étude a montré que l'implication des employés a une relation avec les récompenses et reconnaissance des employés.

En effet, le domaine de la qualité de vie au travail affecte aussi la vie en dehors du travail des employés tels que la famille, les loisirs et les besoins sociaux. Pour l'étude auprès des enseignants du secondaire, Subburethina et al. (2011) expliquent qu'il existe une relation entre la QVT et la qualité de vie. Stone et al. (2006) ont mené une étude auprès de 805 infirmières de 13 hôpitaux à New-York. Les résultats obtenus expliquent que la flexibilité de l'horaire de travail par quarts de 12 heures se sont avérés plus satisfaisants que ceux dont l'horaire est composé de quarts de 8 heures. Les infirmiers ont expérimenté moins d'épuisement émotionnel et ce sont montrées plus impliquées.

**H2.1 :** Il y a une relation positive entre la satisfaction (au travail, des conditions de travail, de vie personnelle) et l'implication des employés des entreprises du GICAM.

### Bien-être général au travail

Le bien-être s'intéresse à l'épanouissement du salarié non seulement dans son travail, mais aussi dans sa vie en général. Strivastava (2007), Chan et Wyatt (2007) suggèrent que les employés auront probablement un niveau de bien-être supérieur s'ils sont satisfaits de leur travail et de leur organisation et s'ils perçoivent positivement leur qualité de vie au travail.

L'étude menée par Etcheu et Nkakleu (2011) montre que le développement des compétences par la formation induit un effet indirect du bien-être du personnel et conséquemment une implication organisationnelle.

Des études de Korunka et al. (2008) ont montré que les employés dont le bien-être psychologique est supérieur sont plus productifs et plus impliqués dans leur travail que ceux dont le bien-être psychologique est faible.

**H2.2 :** La relation entre le bien-être et l'implication des employés des entreprises du GICAM est positive.

### Stress au travail

Le stress au travail est considéré en termes d'inadéquation entre les demandes de l'environnement (charge de travail, ambiguïté, conflit de rôle) et les ressources de l'individu. Il résulte d'un déséquilibre entre les capacités de l'individu et les exigences de son environnement de travail (Ponnelle et al. 2012). En recherchant la vitesse à laquelle les collecteurs de déchets et des employés municipaux ont quitté leur emploi, Lund et al. (2001) ont constaté que les troubles physiques et psychosociaux, les facteurs de l'environnement de travail étaient les facteurs les plus communs affectant les décisions des employés à quitter leur travail. Hall (2004) a mené des recherches auprès de 980 employés de santé dans 222 centres des hôpitaux et cliniques en Afrique du Sud et a trouvé que l'environnement de travail stressant dû à un manque d'équipement, une pénurie de personnel et une charge de patients plus importante, ainsi que l'augmentation du nombre de patients conduit à un épuisement physique, une insatisfaction et un manque de motivation. Ce qui a eu pour conséquence les possibilités d'envisager des options de carrière alternatives et un manque d'implication.

**H2.3 :** Le stress au travail est en relation négative avec l'implication organisationnelle des employés des entreprises du GICAM.

Nous allons vérifier ces hypothèses principalement dans le cas des entreprises du GICAM à partir de la méthodologie suivante.

## 2. Cadre méthodologique de recherche sur l'étude de la QVT

La deuxième partie de notre travail se concentre sur la méthodologie de recherche. Notre démarche de recherche est quantitative par questionnaire. Une importance particulière est accordée à la nature de l'échantillon, la méthode de recueil de données, la mesure des variables et les méthodes statistiques utilisées.

## 2.1. Échantillon et Collecte de données

L'enquête est réalisée auprès des employés des entreprises du GICAM. Ce groupe est composé de près de 1000 entreprises enregistrées. La plupart soit 80% sont installées à Douala capitale économique. Nous avons d'abord repéré les entreprises sur le site du GICAM, ensuite, nous avons localisé les entreprises se trouvant à Yaoundé et nous avons contacté 10 entreprises, donc 5 du secteur service et 5 du secteur industrie. Parmi celles-ci, quatre entreprises ont accepté de participer à notre étude. C'est grâce à ces entreprises que nous avons pu faire une demande d'autorisation aux Responsables des Ressources Humaines afin d'administrer le questionnaire. Ces derniers exigeaient chacun un maximum de 50 questionnaires et ont eux-mêmes mis le questionnaire à la disposition des employés de leur choix. A cette date, une entreprise de service et une de l'industrie nous ont retourné 35 questionnaires remplis sur les 100 déposés, soit un taux de réponse de 35%. Ce qui peut être acceptable dans la mesure où Roscoe (1975) a déclaré que pour la plupart des études, un échantillon compris entre 30 et 500 serait suffisant.

L'exclusion de 2 questionnaires, car ayant trop de réponses manquantes, a réduit le nombre d'observation à 33, soit 33% de notre échantillon initial. Dans cet échantillon final, 45% sont des femmes et 55% des hommes. La majorité soit 70% des répondants ont un âge compris entre de 20-45 ans (soit 51% de 20-35 ans et 24% de 36-45 ans). L'expérience moyenne totale dans la profession est de 5 ans de service, et dans l'organisation 10 ans.

Les participants dans cette étude ont un niveau d'études secondaire (Baccalauréat) soit 67%. Ce sont plus des employés (63,6%) que des responsables ou cadres (18,2%). Près de trois quart des employés (72%) ont un salaire inférieur à 150000F CFA. Originaires<sup>15</sup> de la province du Centre (30%) et de l'Ouest (24%), les employés sont pour la majorité des célibataires (61%) contre 33% de mariés. La plupart dont 94% déclarent avoir des personnes à charge parmi lesquels les enfants de moins de 10 ans (76%), mais n'ont pas de garde d'enfants (67%).

## 2.2. Mesure des variables

La qualité de vie au travail et l'implication organisationnelle ont été mesurées sur échelle de Likert en 5 points. Il est demandé aux répondants d'évaluer leur niveau d'accord sur chaque état de « 1 » « Pas du tout d'accord » à « 5 » « Tout à fait d'accord ». Le numéro 3 n'était ni en accord ni en désaccord.

Nous avons décidé de développer les échelles de mesure des perceptions de la QVT à partir des contributions de « Van Laar et al., 2007 », qui comprend 23 items représentant 6 dimensions de la QVT énumérées. Un exemple d'item : « En général, les choses se passent bien pour moi ».

L'implication organisationnelle quant à elle est mesurée par les dimensions des auteurs Allen et Meyer (1990) qui comprennent 18 items représentant trois dimensions. Un exemple d'item : « Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens ».

L'âge, le genre, l'ancienneté organisationnelle, la taille de l'entreprise, l'origine ethnique, le statut familial ont été considérés comme des variables de contrôle, dès lors qu'elles peuvent influencer la perception de la QVT et même l'implication au travail.

## 2.3. Analyse et résultats

### Analyse statistique

Le dépouillement de l'enquête a été réalisé en deux étapes principales. La première a consisté à s'assurer des propriétés des échelles de mesure utilisées. Leur unidimensionnalité ou multidimensionnalité a été vérifiée en utilisant l'analyse en composante principale (ACP). Suite à cette analyse, nous avons été amenés à épurer les échelles en éliminant certains items, suite à l'analyse de la matrice des corrélations faible ou à une mauvaise qualité de représentation. Le calcul de l'alpha de Cronbach nous a permis par la suite de vérifier la cohérence interne des échelles épurées. La seconde étape de l'analyse s'est appliquée à appréhender les relations entre les variables de la QVT et de l'implication organisationnelle. Dans cette perspective, des analyses de corrélation ont été effectuées. Ces analyses statistiques ont été réalisées avec le logiciel SPSS (version 18).

### Résultats

D'après les résultats obtenus dans l'étude exploratoire, grâce à des analyses factorielles, nous avons retenu 7 items de la QVT (qbien4, qcontr12, qbien17, qsatis18, qstres19, qsatis20, qcondi22), avec l'alpha de Cronbach 0,69, ce qui est acceptable, et 4 items de l'implication organisationnelle (iaffec01, iaffec02, iaffec06, imoral18), avec l'alpha de Cronbach 0,81, ce qui est bon.

L'indice KMO de ,749 de la QVT peut être qualifié d'excellent. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de Bartlett est significatif 0,000 ( $p < 0,0001$ ).

<sup>15</sup> 33% n'ont pas spécifié leur origine.

Nous pouvons dire que l'hypothèse 1 est validée car les employés des entreprises socialement responsables ont une perception positive et significative de la qualité de vie au travail, dans la mesure où ils ressentent le bien-être au travail (qbien4, qbien17), sont satisfaits de leur travail (qsatis18, qsatis20) et des conditions de travail (qcondi22, qcontr12). L'hypothèse H1 expliquant que les employés des entreprises du GICAM ont une perception positive de leur QVT est confirmée.

Pour évaluer les liens existants entre la perception de la QVT et l'implication organisationnelle, nous avons utilisé l'analyse de la corrélation linéaire de Pearson et nous avons retenu  $r < 0,05$ . Avant cette analyse nous avons cherché à savoir la qualité de représentations des variables (tableau 1).

**Tableau 1 : Qualité de représentation de la QVT**

|                                                                                          | Initial | Extraction |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| En général, les choses se passent bien pour moi                                          | 1,000   | ,759       |
| Je me sens bien en ce moment                                                             | 1,000   | ,758       |
| Je suis impliqué dans les décisions qui me concernent dans mon propre domaine de travail | 1,000   | ,633       |
| Les conditions de travail sont satisfaisantes                                            | 1,000   | ,575       |
| Je suis satisfait des opportunités de carrière qui s'offrent à moi ici                   | 1,000   | ,838       |
| Je suis satisfait de la formation que je reçois pour exercer mon travail actuel          | 1,000   | ,462       |
| Je ressens souvent un stress excessif au travail                                         | 1,000   | ,779       |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : nos analyses

Ainsi, deux facteurs de la QVT sont extraits et expliquent 68,6% de la variance totale, pour le seul premier facteur 37,08% et le second 31,53%, indiquant que les données sont factorisables. Nous avons nommé après rotation orthogonale Varimax : « bien-être et satisfaction au travail » pour le facteur 1 et « stress au travail » pour le facteur 2. Ainsi, aucun facteur n'explique à lui seul 50% de la variance totale.

**Tableau 2 : Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|                                                                                          | Composante |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|
|                                                                                          | 1          | 2     |
| Je suis satisfait des opportunités de carrière qui s'offrent à moi ici                   | ,914       | ,053  |
| En général, les choses se passent bien pour moi                                          | ,826       | ,275  |
| Je suis satisfait de la formation que je reçois pour exercer mon travail actuel          | ,608       | ,304  |
| Je suis impliqué dans les décisions qui me concernent dans mon propre domaine de travail | ,601       | ,522  |
| Je ressens souvent un stress excessif au travail                                         | -,052      | -,881 |
| Je me sens bien en ce moment                                                             | ,342       | ,801  |
| Les conditions de travail sont satisfaisantes                                            | ,477       | ,589  |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Source : nos analyses

De même, pour l'implication organisationnelle, avec un KMO ,629 acceptable et un indice significatif de Bartlett 0,000 ( $p < 0,0001$ ). Un seul facteur a été extrait de l'analyse expliquant 64,378% de la variance totale. Nous l'avons nommé après rotation orthogonale Varimax : « attachement de l'employé à l'entreprise ».

Une analyse de corrélation a été conduite pour vérifier s'il existe un lien entre la QVT et l'implication organisationnelle. Les résultats (cf. tableau 3) montrent bien des corrélations avec  $r < 0,05$ . Donc l'hypothèse H2 : il y a une relation significative entre l'amélioration de la QVT et l'implication organisationnelle des employés des entreprises du GICAM est confirmée.

En examinant ce tableau au regard des hypothèses secondaires formulées, on se rend compte que : Il y a une relation positive entre la satisfaction de la vie travail et l'implication affective des employés des entreprises du GICAM. Les employés qui sont satisfait des formations reçus dans l'exercice de leur travail sont loyaux ( $r = -0,402$  ;  $p = 0,025$ ). H2.1 est confirmée.

En effet, les employés des entreprises du GICAM qui ressentent le bien-être ( $r = -0,622$  ;  $p = 0,000$ ) et que tout se passent bien pour eux ( $r = -0,351$  ;  $p = 0,049$ ) ont tendance à finir leur carrière dans l'entreprise, parce que l'entreprise a une grande signification pour eux ( $r = -0,361$  ;  $p = 0,042$ ). Par ailleurs, ces employés ressentent les problèmes de l'entreprise comme les leurs ( $r = -0,424$  ;  $p = 0,017$ ). Les employés

qui sont satisfaits des conditions de travail ( $r=-0,525$  ;  $p=0,002$ ) et sont impliqués dans les décisions concernant leur travail ( $r=-0,404$  ;  $p=0,022$ ), s'impliquent et s'engagent à terminer leur carrière dans l'entreprise. H2.2 est confirmée.

Le stress au travail est en relation négative avec l'implication affective des employés des entreprises du GICAM. Plus les employés des entreprises du GICAM perçoivent de finir leur carrière dans l'entreprise, moins ils sont stressés. H2.3 est confirmée avec ( $r= -0,423$  ;  $p=0,018$ ).

Tableau 3 : corrélation des variables

|                                                                                                                                        | 1       | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9     | 10     | 11     | 12     | 13     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| <b>1-Je me sens bien en ce moment</b><br>Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                                                             | 1       | ,489** | ,370*  | -      | ,546** | ,557** | ,577** | ,622** | ,424* | ,361*  | ,314   | -,123  | -,142  |
| <b>2-En général, les choses se passent bien pour moi</b><br>Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                                          | ,489**  | 1      | ,642** | -,370* | ,579** | ,503** | ,594** | ,351*  | ,178  | ,251   | ,295   | -,380* | -,063  |
| <b>3-Je suis satisfait des opportunités de carrière que s'offrent à moi ici</b><br>Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                   | ,370*   | ,642** | 1      | -,148  | ,412*  | ,372*  | ,512** | ,186   | -,310 | -,176  | -,033  | -      | -,433* |
| <b>4-Je ressens souvent un stress excessif au travail</b><br>Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                                         | -,551** | -,370* | -,148  | 1      | -,330  | -,420* | -,408* | -,423* | -,200 | -,184  | ,105   | -,267  | ,216   |
| <b>5-Je suis satisfait de la formation que je reçois pour exercer mon travail actuel</b><br>Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N          | ,546**  | ,579** | ,412*  | -,330  | 1      | ,388*  | ,380*  | ,359*  | ,335  | ,335   | ,402*  | -,363  | -,218  |
| <b>6-Les conditions de travail sont satisfaisantes</b><br>Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                                            | ,557**  | ,503*  | ,372*  | -,420* | ,388*  | 1      | ,550** | ,525** | ,142  | ,073   | ,028   | -,205  | ,096   |
| <b>7-Je suis impliqué dans les décisions que me concernant dans mon propre domaine de travail</b><br>Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,577**  | ,594** | ,512** | -,408* | ,380*  | ,550** | 1      | ,404*  | ,097  | -,058  | ,276   | -,160  | ,022   |
| <b>8-Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise</b><br>Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N                        | ,622**  | ,351*  | ,186   | -,423* | ,359*  | ,525** | ,404*  | 1      | ,379* | ,620** | ,196   | ,018   | ,129   |
| <b>9-Je ressens des problèmes de cette</b><br>Pearson<br>de                                                                            | ,424*   | ,178   | -,310  | -,200  | ,335   | ,142   | ,097   | ,379*  | 1     | ,600** | ,710** | ,123   | ,198   |

|                                                         |                                         |    |                    |                     |                      |                    |                    |                    |                    |                     |                     |                    |                    |                    |                   |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----|--------------------|---------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| entreprise comme les miens                              | Corrélation N                           | de | ,017<br>31         | ,338<br>31          | ,102<br>29           | ,290<br>30         | ,070<br>30         | ,448<br>31         | ,604<br>31         | ,039<br>30          |                     | ,000<br>30         | ,000<br>31         | ,550<br>26         | ,285<br>31        |
| 10-Cette entreprise a une grande signification pour moi | Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N | de | ,361*<br>042<br>32 | ,251<br>166<br>32   | -,176<br>362<br>29   | -,184<br>321<br>31 | ,335<br>065<br>31  | ,073<br>692<br>32  | -,058<br>750<br>32 | ,620**<br>000<br>31 | ,600**<br>000<br>30 | 1<br>016<br>31     | ,428*<br>214<br>27 | ,247<br>310<br>32  | ,185<br>310<br>32 |
| 11-Cette entreprise mérite ma loyauté                   | Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N | de | ,314<br>080<br>32  | ,295<br>101<br>32   | -,033<br>865<br>29   | ,105<br>572<br>31  | ,402*<br>025<br>31 | ,028<br>881<br>32  | ,276<br>126<br>32  | ,196<br>291<br>31   | ,710**<br>000<br>31 | ,428*<br>016<br>31 | 1<br>32<br>32      | -,197<br>325<br>27 | ,061<br>738<br>32 |
| 12-Année de service dans l'entreprise                   | Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N | de | ,123<br>533<br>28  | -,380*<br>046<br>28 | -,693**<br>000<br>25 | -,267<br>170<br>28 | -,363<br>063<br>27 | -,205<br>295<br>28 | -,160<br>416<br>28 | ,018<br>930<br>27   | ,123<br>550<br>26   | ,247<br>214<br>27  | -,197<br>325<br>27 | 1<br>28<br>28      | ,237<br>225<br>28 |
| 13-Votre tranche de salaire                             | Corrélation Pearson Sig. (bilatérale) N | de | ,142<br>432<br>33  | -,063<br>727<br>33  | -,433*<br>017<br>30  | ,216<br>235<br>32  | -,218<br>230<br>32 | ,096<br>595<br>33  | ,022<br>903<br>33  | ,129<br>482<br>32   | ,198<br>285<br>31   | ,185<br>310<br>32  | ,061<br>738<br>32  | ,237<br>225<br>28  | 1<br>285<br>33    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### 3. Discussions

L'objectif de cette communication était d'étudier la perception des employés de leur QVT et sa relation avec l'implication organisationnelle. Le résultat de l'analyse qui résulte appelle une discussion à deux niveaux.

Le premier examine la perception des employés, le second révèle l'existence des relations pouvant exister entre QVT et implication organisationnelle, enfin nous allons conclure en exposant quelques leviers d'action et les limites de l'études.

Au regard des mutations économiques et politiques au Cameroun, force est de constater que les employés dans les entreprises socialement responsables, perçoivent positivement leur qualité de vie au travail et négativement le stress au travail car leur degré de stress est faible et négatif. Les entreprises du GICAM assument bien leur responsabilité et respectent le code défini par le groupe. Elles favorisent le développement, la sécurité et le bien-être de leur personnel. Les employés perçoivent cet engagement favorable envers eux et s'attachent affectivement à l'entreprise. Il s'agit bien d'un attachement volontaire. L'implication organisationnelle affective reflète la volonté de l'individu d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation.

Les employés qui sont exposés à des conditions de travail satisfaisantes ou ressentent un bien-être sont susceptibles de présenter des niveaux d'implication affective. Ces employés se sentent tellement heureux qu'ils envisagent de finir leur carrière dans l'entreprise. Par conséquent, la mesure dans laquelle les employés perçoivent positivement la QVT détermine la force de leur affection et affiliation à l'organisation. Les employés impliqués dans l'entreprise sont moins susceptibles de quitter l'organisation, ce qui entraînerait une réduction des dépenses de recrutement.

Une forte relation significative et positive a été trouvée entre le bien-être, les conditions de travail et la décision de finir sa carrière dans l'entreprise. En effet, plus l'entreprise va s'occuper du bien-être de ses employés et de leurs conditions de travail, plus elle ne développera des stratégies de rétention du personnel, puisque les employés auraient décidé de finir leur carrière dans l'entreprise. Si les employés sont impliqués dans les décisions concernant leur domaine de travail, ils auront moins l'intention de quitter l'entreprise pour rechercher de l'emploi chez le concurrent.

Les employés qui reçoivent des formations de la part de l'entreprise manifestent la loyauté envers elle et finissent leur carrière dans l'entreprise. Ce qui peut s'avérer important dans la mesure où au Cameroun, il n'y a pas de loi obligeant les entreprises à former leurs employés (Etcheu, 2008). Ainsi, si l'employé reçoit de temps en temps une formation de la part de son entreprise, cela créera un sentiment d'appartenance de l'employé à l'entreprise et un devoir de s'impliquer dans l'entreprise de façon morale. Par ailleurs, l'on note que plus les employés sont heureux de finir leur carrière dans l'entreprise moins ils ressentent le stress au travail. Il existe donc une relation significative mais négative entre le stress au travail et l'implication affective. Pour Emadzadeh et. al. (2012), le stress au travail a probablement des conséquences néfastes sur la performance au travail et l'implication organisationnelle.

Nos résultats expliquent également que les employés qui sont satisfaits des opportunités de carrière n'apprécient pas leur niveau de salaire bas. Ce qui signifie que plus un employé a l'expérience dans l'entreprise moins il apprécie sa rétribution.

Cette recherche contribue significativement à mettre en œuvre la perception de la QVT des employés et sa relation avec l'implication au travail.

#### **Conclusion et limites de la recherche**

Cette communication contribue aux études existantes qui ont pratiquement évalué la relation entre les QVT et l'implication organisationnelle dans un contexte où les conditions de travail sont déplorables et où la croissance économique est lente, il y a rareté de l'emploi et réduction importante des effectifs.

Nous pouvons noter qu'une entreprise qui met en place des conditions de travail agréables et s'occupe du bien-être des employés est susceptible de disposer des avantages de GRH tels que l'implication organisationnelle élevée de la part des employés et même les avoir dans son entreprise tout au long de leur carrière. La volonté des employés d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation est un gain pour cette dernière et un devoir pour l'employé de s'impliquer de façon normale à l'entreprise. Fisher et Mansell (2009) démontrent que cette dimension normative est surtout présente dans les pays à culture collectiviste, comme le Cameroun. Mais ceci dépendrait beaucoup plus, des caractéristiques personnelles liées notamment à la socialisation familiale, aussi des activités des entreprises et surtout du groupe d'adhésion de l'entreprise.

Cette communication fournit un résultat intéressant mais a des limites. Premièrement, nous avons examiné la perception de la QVT des employés par rapport aux dimensions de Van-Laar et al. (2007) bien qu'il s'agisse d'un point de départ, de nombreux autres objectifs ou d'autres mesures antérieures pourraient être explorés. Une deuxième limite tient à l'échantillon faible qui ne nous permet pas de généraliser nos

résultats. Aussi, cette recherche n'a pas pris en compte des modérateurs potentiels de la relation entre QVT et implication organisationnelle.

La recherche future serait nécessaire et prendra en compte ces aspects pour évaluer la QVT par rapport à un ensemble plus large non seulement des secteurs d'activités, mais aussi étendre le terrain dans d'autres villes, voire d'autres pays.

## Bibliographie

- Allen N.J. et Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, n°1, p.1-18.
- Blau P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley. 352p.
- Carpentier, S., Bachelard, O., Peretti, J. (2010), Audit social et qualité de vie au travail. *Management et Avenir*, vol.38, n°8, p.52-57.
- Chan, K. W. & Wyatt, T. A. (2007). Quality of work life: A study of employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13,(4) 501- 517
- Dejoy, D.M., Della, L.J., Vandenberg, R.J., Wilson, M.G., (2010), Making work safer: testing a model of social exchange and safety management. *J. Saf. Res.* 41, 163-171.
- Dupuis G., Martel J.-P., Voirol C., Bibeau, L., Hébert-Bonneville, N. (2009), La qualité de vie au travail Bilan des connaissances. L'inventaire systémique de qualité de vie au travail QSQITD Montréal : Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale.
- Duysal C. et Ela U. (2011), The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among Turkish call center employees, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, p.2515 – 2519
- Easton S., Van-Laar D., (2013), "QoWL (Quality of Working Life) - What, How, and Why?" *Psychology Research*, Vol.3, n°10, p.596-605.
- Emadzadeh, M.K., Khorasani, M., & Nematizadeh, F., (2012). Assessing the quality of work life of primary school teachers in Isfahan city, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(9), 438-448.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Etcheu J. et Nkakleu R. (2011), Les effets indirects de la formation professionnelle : l'exemple de la motivation et du bien-être du personnel, *29ème Université de l'Audit Social*, Montpellier, Septembre.
- Etcheu J. (2008), La formation professionnelle dans les PME camerounaises : Résultat d'une étude empirique, *19ème Congrès AGRH*, Dakar, Novembre.
- Ferrell OC, Fraedrich J, Ferrell L (2008), *Business ethics: ethical decision making and cases*. Houghton-Mifflin, Boston MA, 496 pages.
- Hall E.J., MA, (2004), Nursing attrition and the work environment in South African health facilities, Employment and Economic Policy Research, *Human Sciences Research Council*.
- Igbaria M. et Wormley W.-M. (1992), «Organizational experiences and career success of IS professionals and managers: an examination of race differences», *MIS Quarterly*, vol. 16, n°4, p.507-529.
- Islam, M. Z. et Siengthai, S. (2009). Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone. Proceeding of ILO Conference on Regulating for Decent Work. *International Labour Office*: Geneva.
- Korunka, C., Hoonakker, P. & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work', *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(4): 409– 423.
- Levesque M., Marc R. Blais et Ursula Hess (2004), Motivation, comportements organisationnels discrectionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige? Université du Québec à Montréal, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations ; *Revue canadienne des sciences du comportement*, 36:4, p.321-332.
- Lund T., Iversen L. et Poulsen KB (2001), Work environment factors, health lifestyle and marital status as predictors of job change and early retirement in physically heavy occupations. *American Journal of Industrial Medicine*. 40: 161-169.
- Margot Van-D., Femke B.-M., Chris V. (2012), Job conditions, job satisfaction, somatic complaints and burnout among East African nurses, *Journal of Clinical Nursing*, 21, 1763–1775.
- Marta JKM, Singhapakdi A, Lee D-J, Sirgy MJ, Koonmee K, Virakul, B (2013) Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66: 381–389.
- Martel J-P and Gilles Dupuis (2006) Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77: 333–368.

- Moslem A. et al. (2011), Comparison of quality of life and family performance in satisfied and unsatisfied groups of staffs in industrial units of Ardabil province, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, p.1936–1941
- Ndiwane A (2000), The effects of community, coworker and organizational support to job satisfaction of nurses in Cameroon. *The Association of Black Nursing Faculty Journal*, n°11, p.145–149.
- Njike Njikam, G.-B. et al. (2005), Caractéristiques et déterminants de l'emploi des jeunes au Cameroun, *Cahiers de la stratégie de l'emploi*, 2005/05, 81p.
- Nunkoo R. (2016), Toward a More Comprehensive Use of Social Exchange Theory to Study Residents' Attitudes to Tourism, *Economics and Finance*, 39, p.588 – 596
- Paré G., Tremblay, M., Lalonde P. (2001), «The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel», *Série Scientifique CIRANO*, Working Paper Series -24, Montréal, Canada.
- Pilsjar T, Van der Lippe T., Den Dulk L (2011) Health among hospital employees in Europe: a cross-national study of the impact of work stress and work control. *Social Science & Medicine*, 72, 899–906.
- Ponnelle, S., Vaxevanoglou, X., Garcia, F. (2012), L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques, *Le Travail Humain*, vol.75, n°2, p.179–213.
- Pougoué G. (1998), Cameroun : situation de travail et protection des travailleurs, *Rapport de travail*, 32p.
- Renouard, C., et Lado, H. (2012). RSE et justice sociale: Le cas des multinationales pétrolières dans le Delta du Niger. *Afrique et Développement*, 37(2), 167–194.
- Roscoe, J.T. (1975). *Fundamental Research Statistics for the Behavioural Sciences*, 2nd edition. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Saks, A.M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *J. Manag. Psychol.* 21, p.600-619.
- Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P. and Lee, D.-J. (2001). „A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spill over theories“. *Social Indicators Research*, 55, 241–302.
- Stone, P.w., Du, Y., Cowell, R., Amsterdam, N., Helfrich, T.A., Linn, R.w., Mojica, L.A. (2006). Comparaison of nurse, system and quality of patient care outcomes in 8-hour and 12-hour shifts. *Medical Care*, 44(2), p.099-1106.
- Strivastava, A. K. (2007). Perceived work environment and employees health. *Psychological Studies*, 52 (4) 345-347
- Subburethina Bharathi P., Dr. M. Umaselvi, Dr. N. Senthil Kumar, (2011), Quality of work life: Perception of college teachers, *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, Vol-II , 1, 47, p.2229-5674,
- Tavani J.L. a,c, G. Lo Monaco b, L. Hoffmann-Hervé c, M. Botella a,c, J. Collange (2014), La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, Cas Clinique*.
- Thévenet M. (2000) « Politique de personnel et implication des personnes » in J.P. Neveu & M. Thévenet *L'implication au travail*, Vuibert, Paris.
- Tremblay, M. Guay, P., Simard, G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion de ressources humaines », *Série Scientifique CIRANO*, Working Paper Séries #2000s-24, CIRANO, Montréal, Canada, 24p.
- Van Laar D, Edwards JA, Easton S. (2007), The work-related quality of life scale for healthcare workers. *J Adv Nurs*, 60(3), p.325–333.
- Walton RE. (1975) Criteria for quality of working life. In Davis LE, Cherns AB and Associates. The quality of working life. The Free Press, New York, 91–104.
- Yucel I. et Bektas C. (2012), Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46, p.1598 – 1608
- Yueng-Hsiang H. et al. (2016), Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework, *Applied Ergonomics*, 55, p.248-257.

## Annexes

### 1. LES ATTRIBUTS DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

|                                                                                                                                              |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>BIEN-ETRE</b>                                                                                                                             |          |
| 10. Je suis satisfait de ma vie                                                                                                              | qbien10  |
| 15. Dans la plupart des cas, ma vie est presque idéale                                                                                       | qbien15  |
| 17. En général, les choses se passent bien pour moi                                                                                          | qbien17  |
| 21. Récemment, je me suis senti raisonnablement heureux, tout compte fait.                                                                   | qbien21  |
| 4. Je me sens bien en ce moment                                                                                                              | qbien4   |
| 9. Récemment, je me suis senti malheureux et déprimé                                                                                         | qbien9   |
| <b>CONDITIONS DE TRAVAIL</b>                                                                                                                 |          |
| 13. Mon employeur me fournit ce dont j'ai besoin pour faire mon travail efficacement                                                         | qcondi13 |
| 16. Je travaille dans un environnement sécurisé                                                                                              | qcondi16 |
| 22. Les conditions de travail sont satisfaisantes                                                                                            | qcondi22 |
| 12. Je suis impliqué dans les décisions qui me concernent dans mon propre domaine de travail                                                 | qcontr12 |
| 2. Je me sens capable d'exprimer des opinions et d'influencer les changements dans mon domaine de travail                                    | qcontr2  |
| 23. Je suis impliqué dans les décisions qui concernent le public dans mon propre domaine de travail                                          | qcontr23 |
| <b>VIE PRIVEE ET FAMILIALE</b>                                                                                                               |          |
| 14. Mon supérieur hiérarchique encourage activement la flexibilité des horaires de travail                                                   | qfamil14 |
| 5. Mon employeur fournit des installations adéquates et la flexibilité nécessaire pour que je puisse intégrer le travail à ma vie familiale. | qfamil5  |
| 6. Mes heures de travail conviennent à ma situation personnelle                                                                              | qfamil6  |
| <b>SATISFACTION</b>                                                                                                                          |          |
| 1. J'ai un ensemble d'objectifs clairs et je vise à me permettre de faire mon travail.                                                       | qsatis1  |
| 11. Je suis encouragé à développer de nouvelles compétences                                                                                  | qsatis11 |
| 18. Je suis satisfait des opportunités de carrière qui s'offrent à moi ici                                                                   | qsatis18 |
| 20. Je suis satisfait de la formation que je reçois pour exercer mon travail actuel                                                          | qsatis20 |
| 3. J'ai l'opportunité d'utiliser mes capacités au travail                                                                                    | qsatis3  |
| 8. Quand j'ai fait du bon travail, mon supérieur hiérarchique en a pris acte.                                                                | qsatis8  |
| <b>STRESS</b>                                                                                                                                |          |
| 19. Je ressens souvent un stress excessif au travail                                                                                         | qstres19 |
| 7. Je me sens souvent sous pression au travail                                                                                               | qstres7  |

### 2- Les attributs de l'implication organisationnelle

|                                                                                                                   |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>IMPLICATION AFFECTIVE</b>                                                                                      |          |
| 1- Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.                                             | iaffec01 |
| 2- Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.                                                  | iaffec02 |
| 3- Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.                                         | iaffec03 |
| 4- Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.                                                    | iaffec04 |
| 5- Je me sens membre à part entière de cette entreprise.                                                          | iaffec05 |
| 6- Cette entreprise a une grande signification pour moi.                                                          | iaffec06 |
| <b>IMPLICATION CALCULEE</b>                                                                                       |          |
| 7- Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.                                     | icalcu07 |
| 8- Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.                              | icalcu08 |
| 9- Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement. | icalcu09 |
| 10- Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.                      | icalcu10 |
| 11- Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.                    | icalcu11 |
| 12- Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.                          | icalcu12 |
| <b>IMPLICATION MORALE</b>                                                                                         |          |
| 13- Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.                                         | imoral13 |
| 14- Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage        | imoral14 |
| 15- Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.                                        | imoral15 |
| 16- Cette entreprise mérite ma loyauté.                                                                           | imoral16 |
| 17- Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.        | imoral17 |
| 18- Je dois beaucoup à cette entreprise.                                                                          | imoral18 |

# LE PARADOXE DE LA DISPARITION DES PME AFRICAINES DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

---

**Driss FERAR**

Docteur en sciences de gestion

Enseignant chercheur et consultant senior en management des ressources humaines et stratégie des entreprises

[fesdrissferar@yahoo.fr](mailto:fesdrissferar@yahoo.fr)

## Résumé

La question récurrente en littérature est de savoir si les organisations africaines qui sont confrontées aujourd'hui à la mondialisation digitale (nouveaux métiers, nouveaux marchés, nouvelles contraintes et opportunités liées au digital), sont condamnées à se transformer en de nouvelles organisations performantes ou disparaître face aux grandes entreprises plus performantes et dominantes.

Il s'agit dans cette approche d'analyser comment au nom de la performance, des grandes entreprises survivent et prolongent le cycle de vie de leur organisation (Friedman, 2005), et pourquoi en raison de la même performance, des entreprises africaines PME ou familiales périssent meurent ou disparaissent du marché concurrentiel.

Pour tenter d'apporter quelques éléments de réponse à ce questionnement relatif à la disparition des entreprises PME, nous montrons d'abord la perspective de disparition des entreprises PME en contexte international et africain (1), avant de traiter le paradoxe de disparition des PME dans la littérature récente et du siècle précédent (2).

## Introduction

Si en psychologie, la performance signifie une habileté intellectuelle dont les résultats permettent d'évaluer certains aspects cognitifs de la personnalité, elle a touché par la suite les domaines de l'économie et de la gestion pour désigner les résultats satisfaisants des politiques macro-économiques et des entreprises.

La littérature en sciences de gestion et de management en particulier, a adapté cette terminologie à la gestion des ressources humaines, pour signifier les résultats satisfaisants réalisés par le travail individuel et collectif. Pour les entreprises, la performance est d'accroître les parts du marché. Pour les organisations de services, être performant, c'est assurer des services de qualité accessibles à un maximum d'individus (Aman, 2001).

Pour arriver à un travail satisfaisant, la performance ne peut être appréciée que par rapport à des critères et des normes. Le critère quantitatif concerne des indices pour mesurer le degré d'efficacité ou le taux de réalisation des objectifs fixés, tandis que le critère de ratios désigne le niveau d'efficacité, d'optimisation telle que la productivité. Cette notion très large de performance n'est pas considérée par Aman (2001) comme un concept car le mot recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques dans différents champs d'activités. La notion de performance peut être appréciée d'une manière qualitative sous forme d'un jugement de valeur effectué en comparaison avec d'autres organisations et entreprises.

Une étude américaine menée par Sisodia et al. (2007), montre que les performances économiques sont nettement supérieures à la moyenne sur 5 ans dans 28 entreprises qui sont qualifiées « d'enthousiastes ». L'entreprise « enthousiasmante » pour Sisodia et al. (2007) serait une organisation où les parties prenantes apprécient le fait d'être associé à son projet. Carrière et Barrette (2005) considèrent quant à eux que la performance s'inscrit dans une dynamique qui accorde une plus grande importance à la cohérence des pratiques des ressources humaines. La performance, concept multidimensionnel n'est pas étudiée en termes purement quantitatif seulement mais aussi qualitatif, plus récemment encore en termes de performance environnementale (Renaud, 2009).

La littérature en gestion considère que les entreprises n'ont pas été mues par une logique de rationalité pure mais aussi par une recherche de valeurs et symboles qui ont autant d'effet sur la performance. Dans le but de surmonter la faiblesse de performance des pratiques de GRH au sein de l'entreprise PME, cette notion très large de performance (Boshe, 2006), peut être appréciée d'une manière qualitative sous forme

d'un jugement de valeur effectué en comparaison avec d'autres organisations et entreprises. Chedotel (2005) tente de concilier les deux catalyseurs de la recherche de la performance, à savoir le formalisme qui renvoie à la rationalité économique quantitative et la flexibilité qualitative qui suppose l'affect et les émotions comme contrepoids du comportement cognitif et impersonnel de tel ou tel dirigeant. Cette approche quantitative et qualitative de la performance nous conduit à analyser comment au nom de la performance, des grandes entreprises se transforment survivent et prolongent le cycle de vie de leur organisation, (Friedman, 2005), et pourquoi en raison de la même performance enchantée par tous, des entreprises africaines PME et familiales périssent meurent ou disparaissent du marché concurrentiel. Il s'agit d'un enjeu qui mérite d'être éclairé dans ce papier. Il ne s'agira pas d'une approche quantitative ou qualitative mais d'une approche analytique comparative au regard d'une littérature non exhaustive. Nous allons d'abord expliquer la disparition des entreprises africaines PME et familiales en contexte international et africain (1). Nous montrons ensuite le paradoxe de cette disparition des entreprises PME dans la littérature de ce siècle et du siècle précédent (2).

## 1. La disparition des entreprises Africaines pme et familiales

Nous proposons de prospecter la perspective de disparition probable des entreprises PME et familiales en contexte international et national.

### 1.1. La perspective de disparition des entreprises PME et familiales en contexte international

Dans cette perspective de disparition des entreprises PME et familiales sous l'influence de la performance dominante des grandes entreprises, Mezghani (2007), montre une étude américaine réalisée en 1973. Cette étude révèle que 30% des entreprises familiales réussissent leur transfert à la seconde génération, et que moins de 10% survivent à leur passage à la troisième génération (Fattoum et Fayolle 2008). Une étude similaire en France montre que 30 % des entreprises créées, ne dépassent pas la première année, contre un taux inférieur aux Etats-Unis (Bellhi 2007)<sup>16</sup>. Si nous poursuivons le raisonnement à propos des chiffres donnés par l'étude américaine de 1973, nous pouvons prédire, avec un risque de probabilité d'erreur non négligeable qu'à la quatrième génération, le pourcentage du transfert des entreprises familiales sera de 0%, c'est-à-dire, la disparition des entreprises familiales (70% à la première génération, 30% à la seconde, 10% à la troisième génération et 0% à la quatrième génération). Nous avons essayé à partir de ces chiffres d'une part de remonter l'histoire par la rétrospective et tracer la date de création des entreprises familiales, et d'autre part faire la prospective et prédire une date probable de la disparition des entreprises familiales. Voyons le cheminement de la démonstration des résultats de l'étude qui conduirait à la disparition des entreprises familiales.

Sachant que la moyenne d'une génération est de 70 ans et que la variation de transfert des entreprises familiales d'une génération à une autre, est de 20% en moyenne. (30% de transfert à la 2<sup>ème</sup> génération - 10% de transfert à 3<sup>ème</sup> génération), nous avons donc déduit les chiffres, comme suit :

Dans la rétrospective, nous constatons que :

L'année 1973 correspondant à la 3<sup>o</sup> génération, l'année de l'étude (Fattoum, 2004)

L'année 1903 (1973-70 ans = 1903) correspond à la 2<sup>ème</sup> génération (70 ans durée moyenne d'une génération)

L'année 1833 (1903-70 ans = 1833) correspond à la 1<sup>ème</sup> génération

L'année 1763 (1833 – 70 ans = 1763) correspond à la génération 0 (référence). C'est-à-dire la date 1763 est supposée correspondre à la création des premières entreprises familiales américaines.

Dans la prospective nous avons analysé les chiffres comme suit :

A la date de 1973, l'étude montre que 30% des entreprises familiales réussissent leur transfert à la seconde génération. C'est-à-dire que la troisième génération correspond à la génération qui précède la date de 1973, qui est la date de l'enquête de Fattoum et Fayolle (2004). Sachant qu'il y a une diminution en chute de 30% à la deuxième génération, 10% à la troisième génération et 0% à la quatrième génération, nous déduisons les chiffres démontrés comme suit :

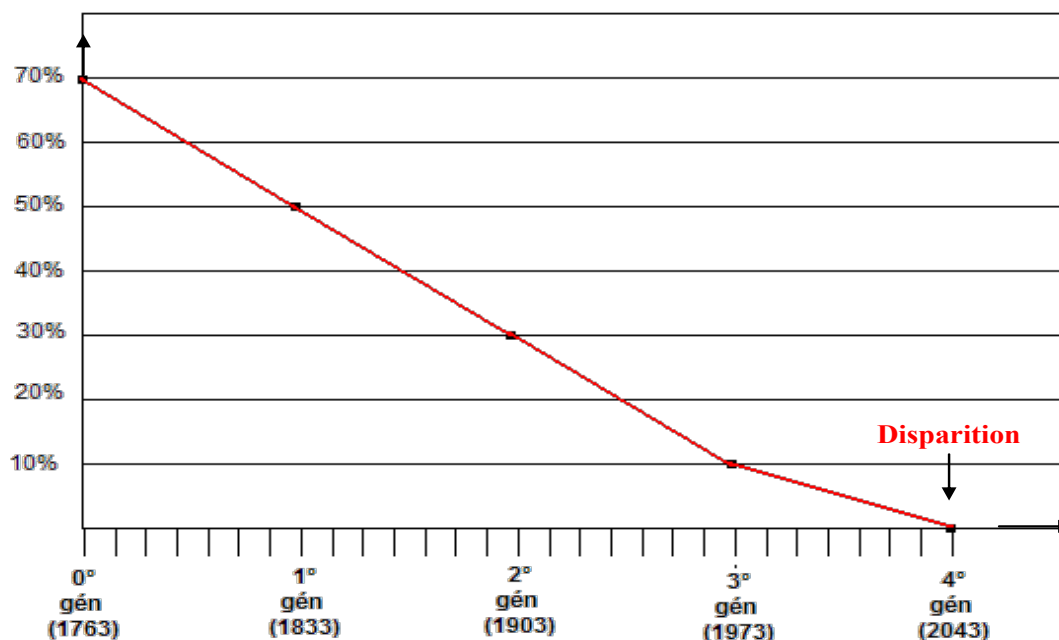
- 30% de survie à la deuxième génération qui est l'année 1903 (1973 – 70 ans = 1903)
- 10% survie à la troisième génération qui est l'année 1973 de l'enquête Fattoum
- 00% survie (10% diminués de 20% qui est le pourcentage moyen de disparition)

<sup>16</sup> Bellhi H. (2007) Thèse de doctorat en sciences économiques : *la gestion des risques dans les projets de création : cas d'Internet au Maroc*, Université Cady Ayyad, Mars 2007.

- 00% survie à la quatrième génération qui est l'année de 2040 (1973+ 70 ans = 2043)

Les chiffres issus de l'étude de 1973, confirment la fragilité des entreprises familiales et annoncent la disparition de ces entreprises à la quatrième génération, c'est-à-dire en 2043, si on compte la moyenne de vie d'une génération à 70 ans, et que l'étude ait été faite en 1973, avec une diminution à la 3<sup>ème</sup> génération de 10%. La quatrième génération à l'année 2043, connaîtrait une disparition des entreprises familiales américaines. (Voir graphique).

Graphique : la disparition des entreprises familiales Inspirée de l'enquête Fattoum (2004)



Pour le moment, les entreprises familiales survivent tant bien que mal en attendant l'année 2043. Les chiffres calculés en rétrospective, ou en prospective à partir des critères de l'étude de (1973), ne sont pas exempts d'incertitude car l'évaluation que nous avons effectuée cible à l'instar des précédentes une situation passée et une autre non encore survenue. D'où la difficulté de la prospective à surpasser l'incertitude du futur.

Si nous transposons cette étude au contexte africain et notamment marocain, peut-on par analogie avancer la disparition des entreprises PME et familiales marocaines ?

## 1.2. La perspective de disparition des entreprises PME en contexte africain et surtout marocain

Le contraste managérial marocain évoluant dans une logique à deux vitesses (grandes entreprises évoluant à grande vitesse et petites entreprises à petite vitesse), permet-il de prédire une disparition des entreprises PME et familiales ? Des réflexions croisées issues d'expériences des dirigeants d'entreprises sont livrées lors d'un forum international pluridisciplinaire à Fès (CRD, 1999)<sup>17</sup>. Deux tendances antinomiques se prononcent sur le devenir des PME et entreprises familiales.

Une tendance d'ordre quantitatif (considérant les entreprises PME et familiales constitutives de 90% du tissu économique, 30% de la main d'œuvre), défend la survie de ces entreprises car elles soutiennent l'économie des pays en développement. Et puis les PME-PMI et entreprises familiales sont présentes sur le marché depuis plusieurs années et demeurent encore. Une deuxième tendance plutôt d'ordre qualitatif, (faiblesse de productivité, de compétence, de performance et d'investissement) soutient la disparition des entreprises familiales, car celles-ci freinent l'accélération du développement économique et résistent à la mondialisation qui réduit les distances, les hiérarchies, et les frontières. Dans, le sillage de cette deuxième tendance, les entreprises familiales et les PME marocaines, n'ont probablement aucune chance de faire le contrepois au rouleau compresseur de la mondialisation.

<sup>17</sup> Forum international pluridisciplinaire tenu à Fès le 28 et 30 mai, Edition centre d'études et de recherche des dirigeants (CRD) ont participé entre autres : Ilia Prigogine prix Nobel de chimie, Christien de Duve, prix Nobel de médecine.

Concernant le Maroc, la littérature ne montre pas d'études similaires à celles américaines de 1973 (Fattoum 2004), ou françaises (Bellini 2007) sur des statistiques de survie des entreprises marocaines depuis leur création et depuis des générations.

Est-ce que nous connaissons combien d'entreprises marocaines meurent chaque année ?

C'est une question à laquelle ni l'OMPIC, ni le ministre de l'Emploi, ni l'ANPME ne peuvent apporter une réponse. C'est aussi pour des raisons fiscales que les entreprises préfèrent se mettre en veilleuse et ne déclarent pas la fin de leurs activités qu'elles considèrent « comme un traumatisme » selon l'expression de Zakaria Fahim, avocat associé BDO. Un tiers des sociétés déclarées à l'IS sont en veilleuse, soit près de 40.000 entreprises. La situation est différente pour les multinationales, qui ont des obligations de transparence et qui déclarent automatiquement la cessation de leurs activités. Olamine, avocat fondateur du cabinet Oulamine Law Group (OLG) justifie cette situation de veille par le fait que « le promoteur peut décider de se mettre en veilleuse provisoirement dans l'attente éventuellement de changer d'activité ».

Même la dernière enquête publiée par la direction des études et de prévisions financières du ministère des Finances parle de chiffres approximatifs sur la situation de survie et de disparition des entreprises marocaines (L'économiste du 18 janvier 2010). Le taux moyen de survie des entreprises baisse d'année en année. Il est de 93% la première année, 90% la deuxième année, 85% la troisième année et 75% la quatrième année. Seule un peu plus d'une entreprise sur quatre créées en 1988 était toujours en activité en 2003 (27,5%), rapporte le journal l'économiste (janvier 2010), dans un article intitulé « Mortalité des entreprises : La loi de l'oerta ». Selon les résultats de l'étude apportée par l'économiste, en 15 ans de 1988 à 2003, 27% des entreprises seulement ont survécu.

Voyons de plus près l'analyse de ces chiffres comme nous l'avons fait à propos de l'enquête Fattoum (2004) sur les entreprises familiales américaines de 1973. A la lecture des chiffres présentés dans l'enquête de « l'économiste 2010 », nous considérons le taux moyen de survie est de 10% ( car il est de 93% à la première année de création ,90% à la deuxième année, 85% la troisième ,75% la quatrième, et donc de 65% à la cinquième année, et ainsi de suite de 55% à la sixième année, 45% à la septième année, 35% à la huitième année, 25% à la neuvième année, 15% à la dixième année , 5% à la onzième et donc 0% de survie à la douzième année.

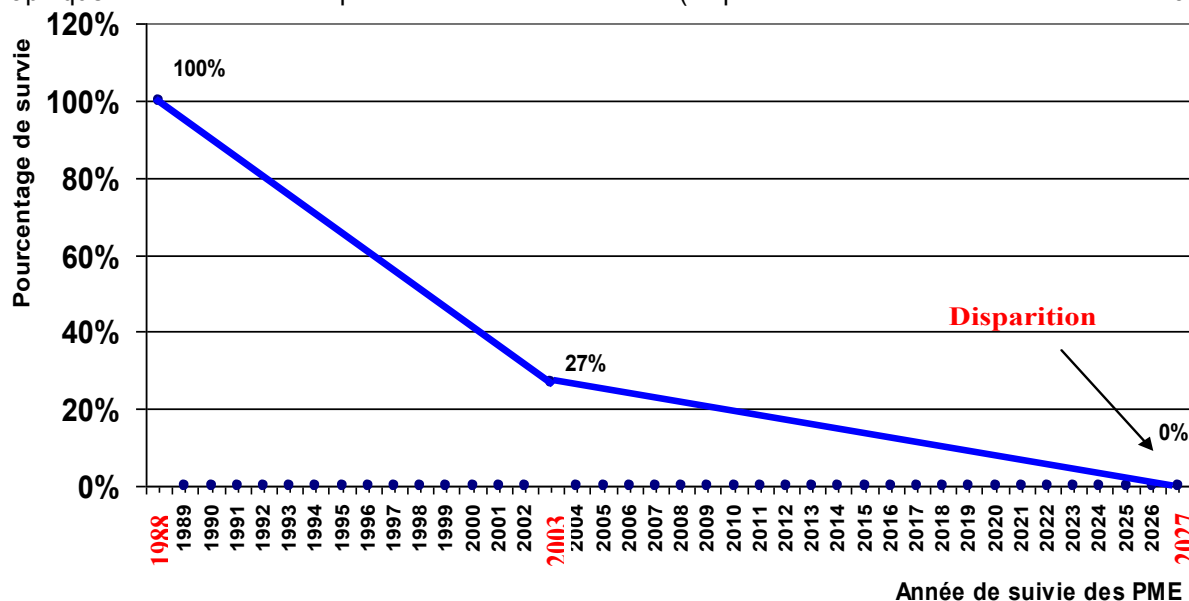
Nous obtenons ainsi 0% de survie des entreprises après douze années d'existence, c'est-à-dire en 2015 (2003+ 12 ans = 2015) Autrement expliqué, nous avons l'année 2003, qui est l'année de référence de départ, à laquelle on ajoute 12 années représentant l'intervalle entre la date de départ et la dernière année de chute du pourcentage de survie. Pour mettre en relief plus facilement ces résultats nous avons réalisé un graphique sur la base de ces données (l'économiste 2010) :

De 1988 à 2003, 27% des entreprises ont survécu. Le taux de survie d'une année en année est de 10% en moyenne, car il diminue d'une année en année comme suit :

93% de survie à la première année ,90% de survie à la deuxième année,85% de survie à la troisième année,75% de survie à la quatrième année,65% de survie à la cinquième année,55% de survie à la sixième année,45% de survie à la septième année,35% de survie à la huitième année ;25% de survie à la neuvième année,15% de survie à la dixième année,5% de survie à la onzième année,00% de survie à la douzième année.

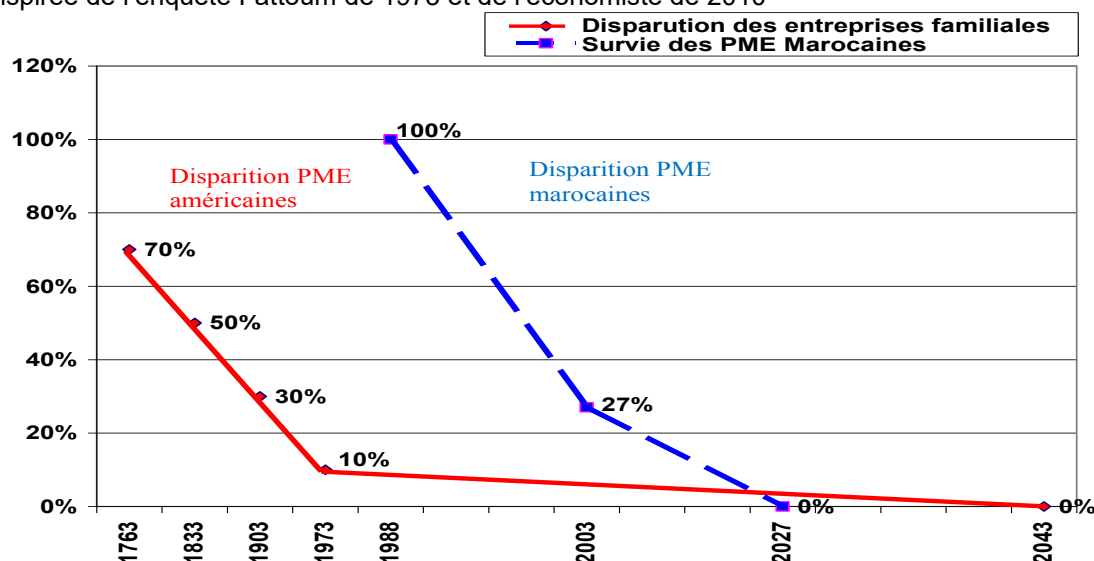
Si nous adoptons en extension un taux large de 5% très favorable à plus d'années de survie des entreprises, au lieu de 10%, nous arrivons à 0% de survie en l'année 2027. Autrement dit nous obtenons une durée de survie multiplié par deux c'est-à-dire 24 ans de survie après l'année de référence de 2003 (2003 + 24 ans = 2027). C'est-à-dire qu'en l'an 2027, il y aurait 0% d'entreprises familiales marocaines qui survivraient. (Voir graphique 2).

Graphique 2 : Survie des entreprises familiales marocaines (Inspirée des chiffres de l'économiste de 2010)



Nous remarquons que les entreprises PME et familiales marocaines disparaîtraient en 2027 rejoignant ainsi les conclusions de ce que le rapport marocain (2005), appelle « scénario régressif » sur le Maroc de 2025, tandis que les entreprises familiales américaines disparaîtraient en 2040, soit 13 ans environ après. (Voir graphique 3 de comparaison).

Graphique 3 : Comparaison des chiffres sur entreprises familiales américaines et marocaines Inspirée de l'enquête Fattoum de 1973 et de l'économiste de 2010



Sans attendre l'année 2027 qui sonnerait le glas de la disparition des entreprises PME familiales marocaines, quelques arguments corroborent déjà cette analyse prospective d'un avenir possible de l'année 2027

### Premier argument

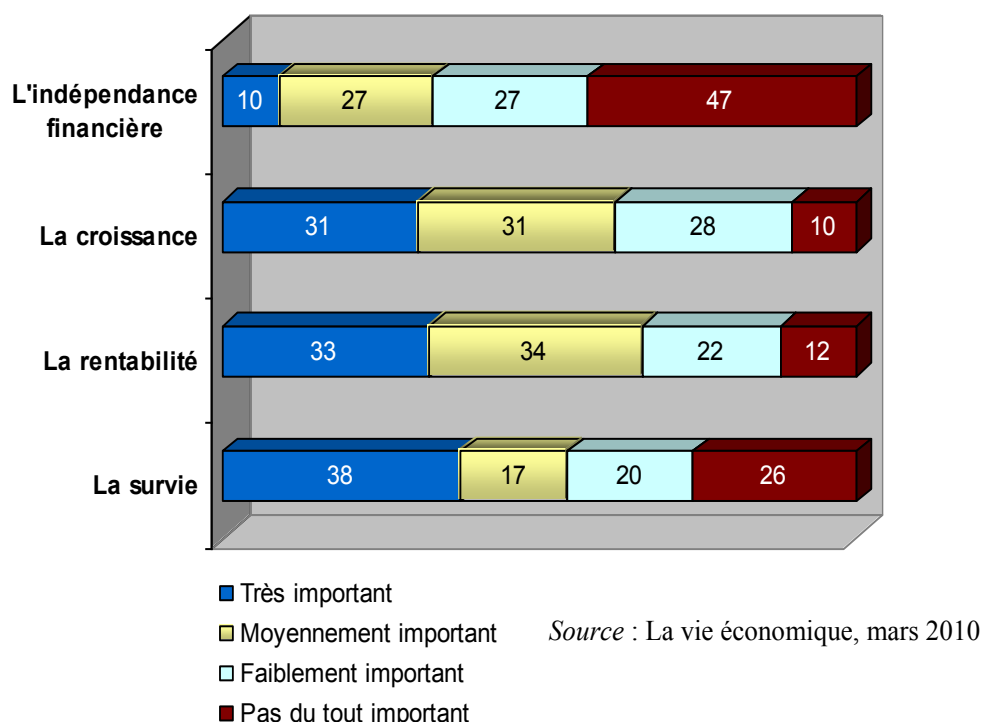
L'année 2010 a enregistré au Maroc la fermeture de 104 entreprises et le licenciement de 14 000 salariés selon les statistiques du Ministère de l'emploi. Pour la première fois au Maroc, le département de l'emploi dispose désormais d'un tableau de bord annuel sur la question des entreprises, écrit Agueniou (2010) dans la revue de la vie économique du 26 février 2010. Les statistiques du ministère, élaborées à partir des données recueillies par ses délégations sur le terrain, montrent que les fermetures d'entreprises en 2009

ont augmenté de près de 80% par rapport à 2008 : 104 fermetures à la fin décembre 2009 contre 58 une année auparavant. Les fermetures d'entreprises ont touché tout particulièrement le secteur du textile et du cuir (55,8%), très fortement lié à la demande étrangère, suivi des services (26,9 %) et autres industries (15,4%). Ce sont les petites entreprises (1 à 50 salariés) qui ont connu le plus de fermetures (55%), puis celles de taille moyenne (51 à 200 salariés) avec 35,6% de fermetures.

## Deuxième argument

Des études du Groupe de recherche sur les entreprises familiales et les stratégies des organisations (GREFSO), (une unité de recherche affiliée à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech), menées sur 200 patrons d'entreprises familiales et PME (La vie économique, mars 2010), montrent que 38% des patrons interrogés prêtent une attention particulière et très importante à la survie de leur entreprise. (Voir graphique 4 ci-dessous).

Graphique 4 : Les objectifs privilégiés par les dirigeants en %



A l'inverse de l'optimisme du ministère de l'emploi (2010) qui a montré que l'année 2009 n'a pas été seulement une année de disparition, de fermeture d'entreprises mais de réalisations de 52 000 insertions, l'enquête du Groupe de Recherche (GREFSO), n'est pas de cet avis. Car les résultats de l'enquête ont permis d'établir que les PME misent davantage sur leurs propres forces que sur les aides publiques ou l'apport de l'ANPME entre autres.

L'une des causes avancées par les dirigeants d'entreprises interrogés, réside dans l'Agence nationale, elle-même (ANPME, instrument opérationnel des pouvoirs publics en matière de développement des PME), non pas parce qu'elle a failli à sa mission, mais parce que ses dispositifs sont parfois mal connus ou insuffisamment compris. En effet 75% des patrons interrogés par le GREFSO disent ignorer l'existence du programme Moussanada qui vise à accompagner les entreprises dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur productivité.

## Troisième argument

Pour notre part, au cours de nos investigations empiriques, nous avons constaté dans les colloques organisés par l'ANPME au profit des PME, l'absence des patrons des PME. Les débats sur les questions des PME se font en l'absence et à l'insu des PME (colloque sur les TPE, Marrakech hôtel Farah, 2007).

Quatrième argument

Abdelali Berrada (2010), expert consultant et ancien délégué général de l'AMITHh avance quant à lui une autre cause qui est liée à la situation de sous-traitance qui caractérise les PME et entreprises familiales marocaines. Pour cet expert et consultant, le secteur où exercent les PME, est essentiellement dominé par

la sous-traitance. De ce fait les dirigeants des PME sont toujours dans l'attente de commandes des donneurs d'ordre alors qu'en Turquie par exemple la sous-traitance ne dépasse pas 7%, tandis que ce chiffre est plus bas en Chine (l'économiste du 08/01/2010).

En réfléchissant sur une solution au cercle vicieux de la sous-traitance, il est possible aux entreprises nationales de se regrouper en pour échapper à la menace de la disparaître et continuer à exister. Il demeure dans tous les cas de figure que la chance de survie des entreprises familiales marocaines pourrait venir de la volonté de former des groupes d'alliances stratégiques à l'instar de ce que font les grandes multinationales (Jaouen .A 2005).

Après cet éclairage sur la disparition des entreprises PME et familiales, nous traitons maintenant dans cette deuxième partie le paradoxe de disparition dans la littérature.

## 2. Le paradoxe de disparition dans la littérature

Pour approfondir et percer la signification profonde de cette réalité mitigée et dévoiler cette énigme « philosophique » de la mort des entreprises, nous proposons de prospecter le paradoxe qui existe entre la disparition et la survie des entreprises. Nous nous proposons d'étudier le paradoxe de la disparition dans la littérature avant de mettre en valeur le paradoxe nuancé de Gray

### 2.1. Le paradoxe de la disparition

Dans la littérature récente, par exemple, cette « question philosophique » de la vie et de la mort des organisations et des entreprises a été posée par des chercheurs comme Kitous (2005), en terme ultime du cycle de vie. Dans un ouvrage collectif l'autre *management*, les auteurs considèrent que la disparition survient à la suite d'une inadaptation croissante de l'entreprise aux mutations du marché.

Dans le siècle précédent, le praticien des organisations Kaufman (1985), introduit quant à lui la notion de « frontière » de l'organisation, et propose un lien entre la mort d'une entreprise et sa frontière selon deux lignes de pensée qui se complètent. Dans son ouvrage *Time, chance & organization*, Kaufman (1985) propose une série de question et de réponses sur la mort organisationnelle. Il montre des conditions dans lesquelles une organisation ne peut plus vivre et se trouve en quelque sorte, condamnée à mourir car dans une économie de marché, les entreprises sont soumises à la possibilité de mourir. A la question de savoir pourquoi les organisations meurent-elles ? C'est parce que leur moteur s'arrête répond Kaufman qui considère que « c'est la conséquence d'un environnement qui change trop vite, ou qui est trop exigeant ». Ce qui se traduit en fin de compte par une inadaptation entre l'organisation et l'environnement ». Un moteur qui s'arrête est assimilé par Kaufman à un cœur qui s'arrête de battre. Cet « arrêt cardiaque » est un signe clinique de mort prochaine. Cette idée imagée d'arrêt cardiaque de Kaufman (1985) a été reprise vingt ans après quelque peu par Gray (2005) dans sa théorie du monde évoluant à des vitesses de différentes magnitudes que nous développerons plus loin.

Ce paradoxe a été également traité par d'autres réflexions croisées issues de la littérature du siècle précédent. Parmi les chercheurs contemporains qui ont le mérite d'avoir du moins jusqu'à l'année 2008, pioché dans la littérature du siècle précédent pour révéler le contraste séculaire qui existait (et qui existe encore) entre petites et grandes entreprises, figure Pierre-André Julien (2008). C'est lui parmi les pionniers, qui ont mis en exergue les travaux pertinents des chercheurs du siècle précédent comme Veblen (1904), Commons (1921), Ansiaux (1926), et d'autres. Dans un article intéressant paru dans la Revue Internationale PME, Julien (2008) relate comment Veblen (1904), en mettant de côté les analyses sur l'entrepreneur qui remontent à plus de 200 ans, critiquait il y a déjà un siècle dans son ouvrage *Theory of Business Enterprise*, la séparation croissante entre les entrepreneurs de petites entreprises les « capitaines d'industrie », comme il les appelle, et les capitalistes de la grande entreprise.

Pour Veblen (1904), cette séparation mène nécessairement à une « perversion des intérêts de la firme » du fait que ces « pseudo propriétaires » recherchent avant tout des positions monopolistiques afin de maximiser les rendements de court terme. Veblen (1904), parle de propriétaires pratiquant une « sorte de sabotage » de long terme de l'entreprise. A la différence en effet des petits entrepreneurs faisant corps avec leur entreprise et ses intérêts, des spéculateurs actuels n'achètent une entreprise que pour en maximiser rapidement la valeur, même au prix de coupures draconiennes dans le personnel, pour la revendre ensuite à leur propre profit, quelles que soient ses chances de survie et de développement à long terme

Commons (1921) ne critique pas la séparation entre grandes et petites entreprises comme le fait son prédécesseur Veblen (1904), mais préfère plutôt parler du rôle de la classe moyenne reliée aux petites entreprises dans le développement économique de son Industriel Gouvernement. Plus tard 20 ans après

Veblen (1904), Ansiaux (1926) ne fait pas de distinction entre grandes et petites entreprises mais défend à l'inverse la pérennité des petites entreprises, quand il explique dans son traité d'économie politique sur la théorie des interstices qu'il y aura toujours des PME du fait qu'il existe des productions à faible demande ou des services personnifiés. Il donne à cet effet l'exemple des chapeaux de dame adaptés au goût de chaque cliente et requérant donc des petites entreprises de modélistes, tandis que les chapeaux d'homme nécessitant un conformisme plus élevé sont produits dans la grande entreprise.

Ansiaux (1925) considère par ailleurs que l'un des avantages des petites sur les grandes entreprises est que les coûts de contrôle sont à peu près négligeables (Julien 2008). Dans le même sens, des chercheurs américains comme Kaplan (1948), Steindl (1947), ou encore des français comme Gross (1958), ne partagent pas l'idée de Veblen (1904) sur la critique de la séparation entre grandes et petites entreprises menant à une « perversion des intérêts ». Ansiaux (1925) consacre à l'inverse la séparation entre grandes entreprises et petites entreprises et concluait, il y a déjà plusieurs années, que les petites se distinguent plutôt des grandes entreprises sur le plan de leurs comportements et de la survie dans la concurrence internationale.

Cette controverse sans conclusion, puisque les firmes existent toujours même s'ils évoluent (Carbonara, 2002), a finalement été relancée par l'analyse de Birch (1981) sur la primauté des petites entreprises dans la création d'emplois aux Etats-Unis. Cette analyse elle-même distinctive a été critiquée par d'autres chercheurs considérés dans la littérature comme des économistes purs. Ceux-ci ont porté à l'inverse peu d'attention à la taille des entreprises, puisque ces dernières ne sont que des agents économiques, quelle que soit leur taille. Les économistes purs défendent l'idée que toutes les entreprises sont un des facteurs de production important certes, mais non discriminant. Les économistes purs défendant l'idée de ne pas faire de distinction entre les entreprises, se rapprochent de la même idée développée par Kaplan (1948), Steindl (1947) ou Cross (1958), lorsqu'ils considèrent que toute entreprise n'agit qu'en vue de maximiser le profit et favoriser le développement économique. Ainsi plusieurs économistes, comme Marchlup (1967), vont dans le même sens et considèrent qu'il n'y a nulle nécessité d'aller plus loin dans la distinction puisque l'entreprise est une « boîte noire » qu'on n'a pas intérêt à trop analyser.

Ce n'est qu'avec les économistes de la concurrence imparfaite soutient Julien (2008) que ce problème de la taille s'est posé. Pour un grand nombre de chercheurs, les PME et entreprises familiales ne peuvent être vues que comme une phase transitoire. Dans cette phase transitoire, les entreprises peuvent être amenées à disparaître en raison du taux de mortalité de près de 70 % dans les dix premières années (Philips et Kirchhoff, 1989 ; Baldwin et Gorecky, 1991), rejoignant ainsi l'étude de Fattoum (2004) ; ou grandir et devenir efficaces (Pratten, 1971) dans le sens du nivellement des grandes entreprises (Friedman 2005). Dans cette phase transitoire, les entreprises peuvent être amenées aussi à être au service des grandes entreprises en attendant d'être absorbées. Cette idée est reprise plus tard par Florida (2005) qui se veut le défenseur de la survie des petites entreprises sous-traitantes.

Seules quelques-unes des entreprises, moins de 1 %, réussissent à devenir grandes et à régner sur le marché. Ce faible taux est justifié selon Julien (2008) par l'incapacité de la plus grande partie des gestionnaires à diriger une grande entreprise, incapacité qu'il est possible de mesurer par une simple dispersion stochastique (Simon, 1959). Pourtant, bon nombre de petites entreprises ayant 25, 50 ou même 100 ans se débrouillent très bien malgré le passage des générations, alors que des grandes entreprises disparaissent ou ne réussissent à passer à travers des crises qu'avec une aide massive de l'état, comme on le voit dans l'industrie automobile américaine depuis 1980 ou plus récemment encore en 2009 à la suite de la crise financière. Plusieurs chercheurs cités par Julien (2008) ont démontré que la plupart des petites entreprises ne recherchent pas la croissance.

D'autres entreprises finissent par fermer tout simplement parce qu'elles ont atteint les objectifs multiples de leurs dirigeants, en particulier un emploi suffisamment lucratif pour leurs besoins et ceux de leur famille. Le besoin de flexibilité opérationnelle (Engwall, 1976 ; Evrard et al, 1997) défendu dans les travaux des prédécesseurs et provenant du changement accéléré de la concurrence internationale, poussent les grandes entreprises à recourir de plus en plus à l'externalisation ou la sous-traitance (Florida 2005). D'où la multiplication d'un grand nombre de PME et entreprises familiales.

Mais les efforts fournis par les entreprises familiales, ont été peu suivis alors que l'analyse de Berle et Mean<sup>18</sup> (1932) montraient que seules les très grandes entreprises, symboles de la concentration du pouvoir

<sup>18</sup> Berle était un juriste enseignant à Columbia qui dépouilla avec ses étudiants les décisions de jurisprudence sur les sociétés alors que Mean était un économiste statisticien engagé par le Social Science Research Council du gouvernement fédéral.

économique privé et du divorce entre propriété et contrôle, valaient la peine d'être étudiées. A cette époque, l'actif des 200 plus grandes sociétés américaines, valant plus de 100 millions de dollars chacune et regroupant à leur tête environ 2 000 individus, représentait la moitié de la richesse totale des entreprises aux Etats-Unis. De même, à propos de l'innovation, de nombreuses études ne partageant pas l'idée de Mean (1932), ont démontré que les petites entreprises étaient la source de plus d'innovation que les grandes, car innover coûtait moins cher dans les petites entreprises.

D'autres travaux, en particulier en finance, en gestion des ressources humaines (Mahe de Boislandelle, 1988 ; Bacon et Al, 1996 ; Fabi et Garand, 2005) montraient bien que les concepts et outils de la grande entreprise s'appliquaient peu ou mal ou devaient tout simplement être remplacés par des outils propres aux PME. Des chercheurs plus près de nous Torres, (2003) ne voient pas comme Veblen (1904) qui ne faisait pas de distinction entre grandes et petites entreprises, mais considèrent que les petites entreprises se différencient plutôt des grandes par leur proximité aux clients, leur capacité d'innovation et d'adaptation à chaque client. Nous pouvons ainsi constater que la théorie touchant les PME est passée d'une vision relativement simple, sinon simpliste, se limitant souvent aux seuls comportements des entrepreneurs, à une approche de plus en plus complexe multipliant les acteurs voués au développement des PME et insérés dans leur milieu.

De ce fait, l'entrepreneur et la petite entreprise, sont devenus pour Anderson et Miller (2003), «des produits de leur environnement social ». Les auteurs défendent cette idée du social en s'appuyant soit sur le concept environnemental de l'incertitude, soit sur le concept comportemental de la rationalité (procédurale). Ceci rejoint en quelque sorte le déterminisme et l'ordre des choses acceptés par les dirigeants d'entreprises marocaines, qui se résignent dans la passivité considérant le futur comme une fatalité (Kabasakalet et al, 2002). Cependant contrairement à Friedman considérant le monde aplati sous l'effet de la mondialisation et la domination rampante des grandes entreprises, Florida (2005) considère que le monde n'est pas plat, mais acéré. Il y a des sommets, des villes de plus en plus élevées qui représentent la mondialisation certes, mais il y a aussi selon Florida (2005) des vallées qui périclitent de plus en plus. L'activité économique comme la population, sont à la fois acérées, comme l'innovation. Cela ne signifie pas, précise Florida, que Brésiliens, Indiens, Chinois sont incapable d'innover, mais il leur manque juste l'environnement pour concrétiser leurs capacités dans de nouveaux produits, services et entreprises. Au Brésil, les grandes entreprises à l'instar des pays émergents, occupent les sommets ; et autour d'elles les PME et les PMI et entreprises familiales agissent comme des fournisseurs pour les sommets.

Pour schématiser la position des auteurs par rapport à notre questionnement sur la disparition ou la survie des entreprises familiales, nous pouvons avancer que Friedman (2005) avec sa mondialisation est en faveur de la disparition des entreprises familiales au nom d'un nivellement plus bénéfique, tandis que Florida (2005) veut préserver les PME-PMI et entreprises familiales : «les vallées, qui restent des fournisseurs des grandes entreprises qui sont dans le sommet et qui n'ont engendré que plus de chômage et d'inégalité».

Les critiques contre la théorie du monde géométrique nivelé de Friedman (2005) ne viennent pas seulement des européens, qui lui reprochent d'avoir ignoré les PME et les entreprises familiales, mais des auteurs contemporains anglo-saxons comme Gray (2005).

## 22. Le paradoxe nuancé et l'apport de Gray (2005)

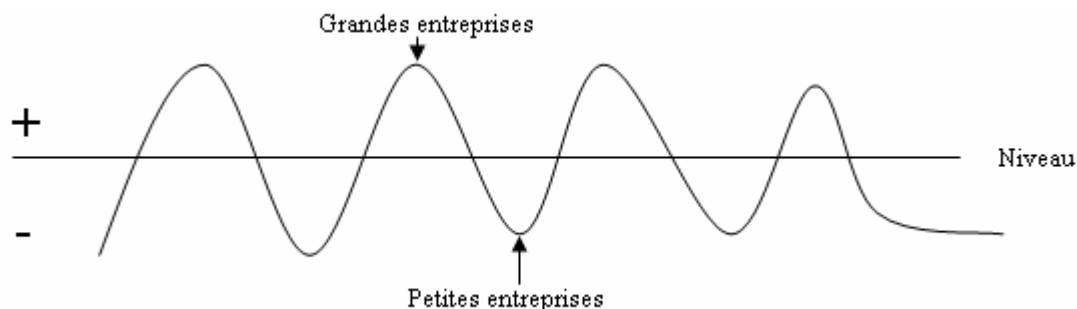
Adoptant une position nuancée entre Friedman et Florida, Gray (2005) soutient que le monde est toujours rond. Il partage en partie, les points de vue des deux penseurs ; sans être totalement d'accord avec eux. Gray (2005) est d'accord avec Florida quand celui-ci considère que dans le monde il y a de plus en plus de vallées et de plus en plus de crêtes naufragées.

Il partage aussi le point de vue de Friedman sur l'existence des facteurs qui facilitent le nivellement des champs concurrentiels. Gray défend par contre l'idée que le monde n'est pas tout à fait plat mais aplati à des vitesses de différentes magnitudes à travers le monde entier et dans tous les pays. L'approche de Gray sur l'existence des vitesses différentes et non une seule à l'image du nivellement aplati de Friedman, reconforte l'analyse sur l'existence d'un management à deux vitesses qui caractérise les entreprises marocaines.

Gray (2005) adopte une position plus conciliante qui intègre les deux dimensions économiques de haute magnitude et basse magnitude, ou en d'autres termes de grandes entreprises et petites entreprises. Le schéma simplifié de Gray (2005) caractérisé par des magnitudes de haut et bas, ne représente-il par la réalité avec plus d'objectivité ? Les variations économiques évoluant entre des hauts et des bas, ne signifient-elles pas que les indicateurs de la vie, comme celles de l'entreprise peuvent être comparés aux variations de la forme de l'électrocardiogramme ? Celui-ci, par des variations hautes et basses, indique en

effet la continuité de la vie, tandis qu'une évolution plate linéaire indiquerait l'arrêt cardiaque, la fin de la vie de l'entreprise. (Notre graphique **Graphique** )

**Graphique : inspire de la variation de vitesse (Gray 2005)**



Une autre critique dirigée contre la théorie du nivellent de l'économie mondiale et de la courbe ascendante de performance de Friedman (2005), est soutenue par Staune (2001). A l'inverse de Friedman, Staune (2001) considère que du point de vue de l'évolution des histoires et des organisations, la courbe ascendante correspondant au 19ème siècle est révolue. Le XXIème siècle correspond à une courbe ondulatoire qui rejoint en quelque sorte la théorie des variations de vitesses de Gray (2005), représentée dans notre graphique. Au stade de la recherche actuelle relative à l'analyse du concept de la performance, les chiffres disponibles que nous avons analysés plus haut permettent de prédire l'existence d'un management rationnel de performance évoluant à deux vitesses, (vitesse des grandes entreprises performantes et celle des petites entreprises peu performantes).

**En conclusion** de ce papier analytique d'une littérature non exhaustive de ce siècle et du siècle précédent, relatif à la disparition des entreprises et PME familiales, nous avons expliqué la perspective de la disparition des entreprises PME comme enjeu de la performance. Nous avons montré en effet qu'au nom de cette performance, les entreprises PME américaines pourraient disparaître vers l'année 2043 environ en se fondant selon toute vraisemblance sur l'étude de Fattoum (2004).

En se fondant sur des chiffres relatifs au pourcentage de survie des entreprises marocaines (L'économiste de 2010), les entreprises PME et familiales marocaines survivraient encore sous l'effet du rouleau compresseur de la performance jusqu'en 2027 environ en gardant à l'esprit toute proportion de probabilité et d'incertitude des indicateurs fournis.

Nous avons expliqué par la suite dans la littérature le paradoxe de disparition des PME mettant en relief les deux tendances (disparition et survie), et l'approche de Gray (2005), qui adopte une position nuancée conciliant les deux pôles antinomiques.

## Bibliographie

- Aman A. (2001), *La formation intégrée, méthode de gestion des compétences : expérimentation dans une administration publique marocaine*. Thèse de doctorat, Université Lyon 2.
- Ansiaux M. (1926), « PME », in *Revue Internationale*. Vol 21 n°2,
- Baldwin J.R., Gorecki P.K. (1991), « Firm entry and exist in the Canadian manufacturing sector », in *Canadian Journal of Economics*, vol. 24, no 3, p. 300-323.
- Bellihi H. (2007), *La gestion des risques dans les projets de création : cas d'Internet au Maroc*. Thèse Université Cady Ayyad.
- Berrada A. (2010), « Les caractéristiques relationnelles du site Web ont-elles un impact sur la confiance des clients en ligne ? », in *Revue management et avenir* n° 32.
- Birch D. (1981), « Who creates jobs ? », in *The Public Interest*, no 65, p. 3-14.
- Berle A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan.
- Mahé de Boislandelle H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris, Economica.
- Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), « It's a small world : managing human resources in small businesses », in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, no 1, p. 82-100.
- Fabi et Garand, 2005 Fabi B., Garand D J. (2005), « La gestion des ressources humaines. », In Julien P A. (2005) *Les PME, bilan et perspectives*, 3e édition. Presses Inter-Universitaires and Economica.
- Boshe M. (2006), « Deux paradoxes de la performance dans l'organisation », in *Actes du VIIème congrès de l'AGRH*, op cit, p.84.

CRD, 1999)<sup>19</sup>.

- Commons J. R. (dir.) (1921), *Industrial Government*, The MacMillan Company, New York.
- Carbonara D. (2002), « New models of inter-firms networks within industrial districts », in *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, no 2, p. 229-246.
- Chedotel (2005), « Improvisation organisationnelle concilier formalisation et flexibilité d'un projet », in *Revue française de gestion* N°154 P. 120-140.
- Engwall L., Kipping M. (2006), « Management education, media and consulting and the creation of european management practice » in *Innovation*, Vol. 19, No. 1, 2006 Interdisciplinary Centre for Comparative Research in the Social Sciences and ICCR Foundation.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E., (1997), *Market – Etudes et Recherches en Marketing*, Paris, Editions Nathan.
- Fattoum S. & Fayolle A. (2008), « L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », in *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N 230, Avril 2008, p. 105-113.
- Florida R. (2005), « *The world is spiky* », in *The Atlantic Monthly*, October 2005, p. 48–51.
- Friedman T.L. (2005), *A geometric world : the world is flat : A brief history of the twenty-first century*, New York : Farrar. Strauss et Giroux. 496 pages
- Julien P.A. (2008), « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », in *Revue Internationale PME*. Volume 21, N°2.
- Gray J. (2005), *The world is round*. The New York Review of Books, Volume 52, Number 13 August 11, 2005.
- Jaouen A. (2005), *Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion. Université Montpellier I.
- Jaunet P. (2006), « La croissance de l'entreprise est-elle un processus inéluctable ? », in Colloque Journées de l'économie –gestion, sous thème Management des organisations et PME ENSET de Mohammedia Les 12-13 Mai 2006.
- Cross (1958), *Un monde inachevé Pour une liberté responsable*.
- Kabasakal H., and Bodur M. (1998), « Leadership, values and institutions: the cas of Turkey. Paper presented at western academy of management », Conferences, Istanbul Turkey Juin.
- Kaplan. A.D.H. (1948), *Small Business. Its Space and Problems*. New York, McGraw-Hill.
- Kaufman J.C. (1996), *L'entretien compréhensif*. Paris, Nathan.
- Kitous B., De W M. (2005), *L'autre Management, conflits, violences*. L'Harmattan.
- Marchlup F. (1967), « Theory of the firm : marginalist, behavioural, managerial », in *American Economic Review*, vol. 57, n° 1, p. 267-277.
- Mezghani L., Mzid I. (2007), « La transmission de la direction et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe », in *Revue de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Miller C., Anderson A. (2003), « Class matters : human and social capital in the entrepreneurial process », in *Journal of Socio Economics*, no 32, p. 17-36.
- Philips B.D., Kirchoff B A. (1989), « Formation, growth and survival : small firm dynamics in the U.S. economy », in *Small Business Economics*, vol. 1, n° 1, p. 65-74.
- Pratten C.F. (1971), *Economies of Scale in Manufacturing Industry*. Cambridge, UK.
- Renaud G. (2009), *Bonheur et économie : le capitalisme est-il soluble dans la recherche du bonheur ?*, L'Harmattan, 117 p.
- Simon Herbert A. (1959), « Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science », in *American Economic Review*, 49, n° 1, pp. 253-283.
- Staune J. (2001), *Science Tradition et Management*. Editions CRD.
- Steindl J. (1947), *Small and big business : Economic problems of the size of firms*. B. Blackwell (Oxford). V, 66 p.
- Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », in *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138.
- Veblen T. (1904), « Theory of Business Enterprise », in Vol 34, N°4, Page 21 – 9

<sup>19</sup> Forum international pluridisciplinaire tenu à Fès le 28 et 30 mai, Edition centre d'études et de recherché des dirigeants (CRD) ont participe entre autres : Ilia Prigogine prix Nobel de chimie, Christien de Duve, prix Nobel de médecine.

# ENJEUX STRATÉGIQUES RSE : LA QVT ET LA PERFORMANCE GLOBALE ; ANALYSE MONOGRAPHIQUE DU DÉFI STRATÉGIQUE DE LA QVT (CONTENU ET ORGANISATION DU TRAVAIL)

---

## **Yahn MANGEMATIN**

Doyen Honoraire de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz – Université de Lorraine – CEREFIGE, Maître de conférences en économie – Consultant YZCF

Ile du Saulcy – F – 57045 METZ Cedex 01

[yahn.mangematin@univ-lorraine.fr](mailto:yahn.mangematin@univ-lorraine.fr)

## **Zouluka MANGEMATIN**

Dirigeante

Présidente SAS YZ Consulting et Formation – Consultante en ingénierie RH – QVT - Chargée de cours - Master en Gestion et SI – 6 rue Georges Clémenceau F – 57130 Ars sur Moselle

[zouli-ka.mangematin@yzconsulting-formation.com](mailto:zouli-ka.mangematin@yzconsulting-formation.com)

## **Résumé**

La RSE devient un facteur clef de succès stratégique au sein des entreprises et de leurs enjeux socio-économiques et environnementaux. Ceci d'autant plus que le diktat « gestionnaire » se généralisant, le climat et le dialogue social peuvent en pâtir. A cela s'ajoute une réglementation sociale durcie ou assouplie (c'est selon).

Des entreprises tentent d'intégrer ce volet dans leur stratégie globale et faire du volet RSE et plus particulièrement de la QVT un levier de performance globale.

Les rapports récents rapportent que l'enjeu QVT constitue non seulement un formidable levier de performance sociale mais plus globalement un levier stratégique de performance globale (1 euro investi en QVT peut générer jusqu'à 13 euros de ROI !)

Nous relatons ici les avancées d'une grande étude monographique d'accompagnement d'un projet d'intégration QVT dans le cadre d'une grande entreprise dans le domaine médico-social en France. Nous abordons une démarche proactive et non réactive : comment définir et mesurer le plus objectivement possible la QVT afin d'en faire à terme un processus généralisable de management (modèle PERDURE d'accompagnement des gains de QVT ET de Performance globale) ?

## **Mots clefs :**

QVT - Développement durable, analyse juridique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), NRE (Nouvelle Régulation Economique), gouvernance, Stratégie d'entreprise, management éthique, entreprise citoyenne, environnement, audit social.

## **Abstract**

Corporate social responsibility (CSR) becomes a key factor for strategic success within companies and their socio-economic and environmental issues. This is especially true as the "managerial" diktat becomes more widespread, climate and social dialogue can suffer. Added to this a hardened or re-laxed social regulation (it depends).

Companies are trying to integrate this component into their overall strategy and make the CSR component and especially Quality of Working Life (QWL) a performance lever.

Recent reports report that the QWL issue is not only a formidable lever for social performance but more generally a strategic lever for overall performance (1 euro invested in QWL generates up to 13 euros of ROI!)

We report here the progress of a large monographic study accompanying a QWL integration project within the framework of a large company in the medico-social field in France. We are approaching a proactive and non-reactive approach: how to define and measure as objectively as possible the QWL in order to make it a generalizable management process (PERDURE model of QWL earnings and global performance)?

## Introduction

Selon le Ministère des Solidarités et de la Santé, la Qualité de vie au travail (QVT) « désigne et re-groupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale des établissements de santé.

Le Droit de la Santé Sécurité au travail insiste sur l'obligation de sécurité qu'a l'employeur vis-à-vis de son personnel : à propos de la Directive 89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, les juges français en ont fait une interprétation extensive qui lui confère une obligation de résultat. Ainsi en matière de sécurité, l'employeur n'a pas qu'une obligation de moyens mais bel et bien une obligation de résultats.

Dans le cadre d'une étude monographique sur un établissement de 700 personnes désirant valoriser la QVT, le but a été de travailler sur le processus de mise en place d'une démarche QVT visant tant l'amélioration managériale que la performance globale pour à terme préparer une démarche repro-ductible. La première étape a consisté à définir la façon de mesurer la QVT inscrite dans un proces-sus continu d'amélioration. Le pari pris est de valoriser la QVT afin d'en faire non seulement une source de mieux être mais aussi un levier de performance mesurable. Le deuxième enjeu a consisté à imaginer les leviers d'amélioration de la QVT, puis d'en mesurer les effets afin de tenter de mettre en lien la QVT et la performance de façon mesurable, puis à terme d'en tirer sinon une certification au moins un processus normé d'évaluation.

Cette communication repose sur nos recherches et questionnements précédents sur la RSE et la QVT (mise au point d'un modèle de réflexion en 2017-2018) puis la mise en situation d'abord sur des groupes tests dans des organisations médico-sociales, industrielles ou du secteur tertiaire, puis enfin en 2018 – 2019 une mise en chantier de grande ampleur (Audit QVT) dans une organisation dans le cadre d'un grand établissement médico social (700 salariés).

Le support de travail est constitué d'une enquête en immersion organisationnelle alternant des phases d'audit à partir d'un questionnaire QVT systémique, mesure évolutive à partir de ce questionnaire, analyse des évolutions qualitatives sur un panel de la population (entretiens systématiques de tous les cadres de proximité et des cadres de direction complétés par des partages d'expériences et dé-marches réflexives plus globalement concernant les salariés mais aussi des parties prenantes (orga-nisations syndicales, représentants institutionnels, sous-traitants...). Genèse de la RSE et rôle de la QVT

La QVT s'inscrit, comme nous le verrons, en filigrane dans un ensemble de textes qui s'imposent petit à petit à l'employeur. Mais il convient d'en tracer la genèse.

L'obligation de rendre compte de la « bonne » régulation économique de l'entreprise est une des premières véritables contraintes qui s'impose à elle. Dès 1673, en France, Jean-Baptiste Colbert impose la tenue de livres comptables alors que le reporting social apparaît bien plus tardivement comme par exemple l'obligation d'établir un « bilan social » qui n'a été introduit en droit français qu'en 1977, soit 300 ans après, par un texte de loi qui le rend obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés uniquement. Le bilan social pourrait déjà être considéré comme un document traçant les prémisses de la QVT puisque ses 7 rubriques abordées sont corrélés à celle-ci.

Le « bilan comptable » constitue une des premières « hard-law » qui s'impose à l'entreprise sous peine de sanctions lourdes et elle garantit une présomption de bonnes pratiques auprès de l'ensemble des parties prenantes. Le « bilan social » n'a certes par le même caractère contraignant et s'apparente plutôt à une « soft-law » comparée à la législation économique-financière : force est de constater que cette « obligation » de régulation sociale est entourée de bien moins de contraintes que le formalisme des bilans comptables, mais il a le mérite d'exister !... Citons à présent d'autres textes qui sont de prêt ou de loin en lien avec l'évolution de la préoccupation « QVT ».

La loi relative aux nouvelles régulations économiques dite loi NRE, adoptée le 15 mai 2001, instaure que les sociétés françaises cotées doivent présenter, dans le rapport de gestion annuel, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Le volet social réfère clairement à une préoccupation de respect de la QVT !

Cette obligation est reprise et amplifiée par la loi n° 2010-788 promulguée en 2010 « portant engagement national pour l'environnement » vient renforcer et élargir le champ des entreprises concernées par l'obligation d'actions et de communication sur leur politique en matière de développement durable. Obligation leur est faite de publier un Rapport de Développement Durable présentant les valeurs et règles de conduite de l'entreprise dans les domaines économiques (développer la croissance pour créer de la richesse pour tous, par l'intermédiaire de productions durables), sociaux (satisfaire les besoins humains et répondre aux exigences d'équité sociale) et environnementaux (préserver et favoriser l'environnement et les ressources naturelles).

Le Développement durable introduit des valeurs supérieures notamment pour ce qui rapproche de la QVT à savoir des valeurs de dialogue, de solidarité.

Après 5 années de travail, le 13 mai 2010, 72 Etats sur 77 votants ont ratifié le principe de la norme ISO 26000 qui a été adoptée le 12 septembre 2010. Cette norme fixe le champ d'application de la « responsabilité sociétale » de l'entreprise. Le texte s'intéresse aux résultats et aux performances sociales et environnementales des entreprises et à leur impact sur le développement durable, le but étant d'amener les entreprises à faire mieux que le simple respect de la réglementation. Par ailleurs, l'accord introduit le respect de procédures, de pratiques éthiques et de relations respectueuses avec les parties prenantes.

Pour définir le périmètre de responsabilité sociétale, la norme ISO 26000 invite les organisations à articuler leurs démarches autour de 7 questions centrales : la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et la contribution au développement local.

Le texte ne peut pas par contre s'apparenter à une procédure stricte pouvant servir de base à une action en justice en cas de manquement. Il apparaît plutôt comme une norme globale qui devrait notamment permettre une harmonisation plus pertinente des référentiels des agences de notation et en ce sens un vecteur facilitant la mise en place d'une stratégie de développement durable claire, pertinente et exhaustive. La norme ISO 26000:2010 n'est ainsi pas destinée à des fins de certification comme le sont les normes ISO 9001:2008 (management de la qualité) et ISO 14001:2004 (management environnemental). Cette norme s'apparente donc davantage à un ensemble de lignes directrices incitant les entreprises à une vision stratégique incluant le développement durable comme véritable vecteur intégré de gouvernance plus respectueuse de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui tend à s'affirmer. La RSE a reposé initialement sur une base de volontariat et s'impose peu à peu par certaines lois, voire des conventions internationales, qui participent à la naissance d'un véritable « droit de la RSE » ; un droit plus impératif. Des sanctions pénales sont même possibles pour les dirigeants ayant transmis au comité d'entreprise un rapport volontairement tronqué et perturbant l'exercice des attributions du comité (délit d'entrave art. 483-1 du code de travail et art. 432-4 de ce même code).

Même si « l'obligation » de reporting sociétal n'atteint pas le caractère général et absolu du reporting financier et comptable, il n'en demeure pas moins avéré que les pratiques évoluent finalement fondamentalement. La gouvernance des entreprises ira certainement vers une meilleure prise en compte de la portée réelle des politiques sociales et sociétales, trop souvent négligées par les dirigeants et les conseils d'administration. La performance sociétale devient un argument stratégique sous l'impulsion de la préoccupation de Développement durable qui s'inscrit dans le cadre d'un droit de plus en plus impératif. Et, partant, engendre une préoccupation QVT grandissante.

La qualité de vie au travail (QVT) représente un thème stratégique de la politique sociale et donc de la RSE plus globalement comme nous venons de le mentionner.

On peut considérer que la préoccupation de QVT remonte aux années 1975, avec l'avènement de l'école de management dite socio-technique qui souligne toute l'importance de concilier la performance technique et le respect d'un certain équilibre social dans la firme. La « réflexion » QVT a ainsi d'abord émergé plutôt dans les pays scandinaves pour se propager ensuite et faire de cette démarche une réflexion qui dépassera petit à petit la seule acception médicale ou sécuritaire du processus.

Plus près de nous, l'Article 1 de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) relatif à la Qualité de Vie au Travail (QVT) et l'égalité professionnelle du 19 juin 2013 définit la QVT comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

L'ANI ajoute que « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la Qualité de Vie au Travail qui en résulte ». Au sens de l'ANI, donc, la Qualité de Vie au Travail est avant tout un ressenti, étroitement lié à un ensemble d'éléments

La QVT est ainsi une réalité perceptuelle qui repose selon l'ANACT sur les facteurs suivants :

- Les conditions réelles de travail,
- Le vécu managérial, la vie collective, la communication...,
- Le contenu du travail,
- Son vécu au travail (autonomie, maîtrise de ses tâches, le sens, la progression),
- Et enfin la performance globale.

Ainsi la QVT renvoie à une vision à la fois matérielle et immatérielle de l'environnement de travail du salarié, de son emploi et de sa vie quotidienne en rapport avec son travail (donc aussi sa vie privée impactée par le travail forcément !). Mais la QVT est bien entendu un objectif d'amélioration systémique visant la performance globale de la firme.

Actuellement, d'autres textes incitent l'employeur à une meilleure préoccupation relative à la QVT, même si les approches sont encore partielles. L'employeur a ainsi l'obligation au moins une fois tous les 4 ans de négocier sur l'égalité professionnelle et la QVT à savoir une définition restreinte concernant l'articulation vie professionnelle-vie personnelle le droit d'expression et droit à la déconnexion. L'employeur est aussi tenu d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des salariés. L'Art L 4121-1 du Code du Travail précise les mesures à prendre par l'employeur, il s'agit

- Des actions de prévention des risques,
- Des actions d'information et de formation,
- Et de la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Notons cependant que la QVT n'a pas de référentiel clair et que les cadres d'approche restent larges : certains n'y voient que la prise en compte des RPS, ou de la sécurité, ou encore la modernisation organisationnelle, ou la recherche d'un mieux-être. D'un point de vue certification, il existe des briques d'approches telles que la certification V2014 comportant une fiche à renseigner sur la thématique QVT, la norme ISO 45001 centrée sur le management de la sécurité et la santé au travail et couvrant « le bien-être et la qualité de vie au travail ». Il existe aussi des travaux de normalisation au Québec avec la BNQ-9700-800 qui proposent l'analyse de référentiels rejoignant la QVT comme la conciliation travail-famille, la santé psychologique, ou encore les pratiques de développement durable dans les entreprises.

## 1 La QVT et pratique systémique

La QVT renvoie à des réalités très multiples et les facteurs d'amélioration de la QVT sont très nombreux : maîtriser ses missions, ses tâches, en comprendre le sens, comprendre son utilité, se sentir utile, être reconnu, soutenu, écouté, entendu, etc. La QVT n'a de sens et d'efficacité que si elle est partagée, collaborative, participative l'expérimentation et le partage en temps réel des axes de progrès (même marginal en apparence) sont des conditions majeures de réussite et de pérennité. La démarche QVT ne peut être que systémique (un progrès même ponctuel a toujours des répercussions sur d'autres axes qu'il faut intégrer aussi) : il ne s'agit pas de vouloir tout mener de front dès le départ mais de bien relier toutes les données les unes aux autres. La QVT nécessite un suivi quasi en temps réel, l'évaluation étant « participante » c'est-à-dire qu'elle repose sur une validation continue permettant les ajustements nécessaires et la prise en compte concrète des avis des salariés (visites, entretiens, diagnostic).

Le diagnostic renvoie à au moins 2 familles d'évaluation : l'amélioration ressentie et perçue de la QVT mais aussi les facteurs de progrès systémiques (le fonctionnement, et le progrès plus global de l'organisation). La démarche débute par la mesure de la QVT par le baromètre approprié, ce même baromètre sert ensuite d'instrument d'évaluation du progrès de QVT au bout de 12 à 18 mois.

La performance durable de la firme passe par une conjonction d'une bonne QVT et d'une bonne santé économique. La QVT repose d'abord à un premier niveau sur la bonne organisation claire et efficiente. Au second niveau on peut citer l'engagement collectif performant, le relationnel nécessaire aussi à la performance et le ressenti positif. A un troisième niveau, la santé tant psychique que physique des salariés en est le tenant et l'aboutissant.

La démarche QVT bute forcément sur des paradoxes, tels que la nécessaire rigueur budgétaire qui s'oppose bien souvent à la faisabilité de certaines politiques sociales moins immédiatement « rentables ». Certaines transformations imposées ont aussi souvent tendance à rigidifier le dialogue social et en cela rendre une démarche QVT plus complexe à piloter (méfiance, démarche jugée alibi voire manipulateur...remise en cause des transformations accusées d'avoir dégradé la QVT...). L'auditeur doit en tenir compte.

La QVT suscite inévitablement des avis critiques ou suspicieux de la part notamment des IRP. En fait cela renvoie aussi à l'ambiguïté de passer de la notion de RPS à celle de QVT. Etymologiquement parlant il est vrai que la notion de RPS comparée à celle de QVT nous fait penser un peu à l'approche de l'absentéisme comparée à celle du présentéisme. « RPS » renvoie à une vision négative de la situation alors de « QVT » renvoie au positif.

Les représentants du personnel et syndicaux (mais aussi certains cadres) y voient là une forme de « dissolution » des problèmes réels par l'approche QVT reléguant les RPS au second plan, une vision limitative du « bien être » en fait masquant les difficultés quotidiennes et les souffrances en lien avec le travail...

Il nous semble cependant que le débat est faussé : il est tout autant illusoire de limiter la QVT au bien être que de limiter les RPS à la prévention... La QVT intègre et dépasse les RPS tout comme les démarches RPS bien pensées développent bien des actions concernant le management, la participation des agents et la gestion anticipée de projet.

Ainsi l'objet QVT est polysémique et objet inévitable de controverses vives. La QVT doit faire sens aux agents, faire appel à leur inventivité, leur permettre de piloter leur propre QVT, la co-construire, au quotidien et ne pas déboucher sur des postures caricaturales comme l'installation d'un babyfoot ou de quelques plantes vertes sensées dynamiser la QVT !

## 2. QVT et ROI

D'un point de vue « retour sur investissement », la QVT ne génère pas que des retombées « immatérielles » (mieux être) mais aussi des retombées palpables. Une publication de European Agency for Safety and Health at Work affirme, à partir d'une synthèse d'études s'intéressant aux coûts des risques psychosociaux, qu'une démarche de type QVT peut rapporter plus de 13 € par euro investi ! Reprenons les termes exacts de l'étude : « 1 euro investi par une organisation dans un programme de prévention et de promotion de la santé mentale conduit à un bénéfice net qui peut atteindre voire dépasser 13 euros ».

La mauvaise QVT outre son coût psychique entraîne des coûts économiques estimés par cette étude pour l'Europe des 15 à 617 milliards d'euros par an, qui se décompose de la manière suivante :

- absentéisme et présentéisme (ou surprésentéisme) : 272 milliards d'euros
- perte de productivité : 242 milliards d'euros
- frais de santé : 63 milliards d'euros
- allocations pour inaptitudes : 39 milliards d'euros

Pour comparer aux Etats-Unis d'Amérique, le chiffrage est moins homogène mais les études datant de plus de 20 ans font état d'un coût global de 300 milliards de dollars et il est estimé que ce coût a bien dû doubler depuis.

Tous les secteurs sont concernés. Une étude intéressante concernant l'Australie fait état de degrés variables d'importance mesurée en nombre de cas recensés ayant débouché sur une évaluation des effets d'une QVT dégradée (chaque cas équivaut à un coût de 8000 euros liés à une QVT défailante). Le secteur le plus « couteux » en ce sens est, en Australie, le secteur de la santé (3480 cas) suivi par le secteur de l'éducation (3065 cas), puis l'administration publique (1450 cas), le tourisme (630 cas) et enfin le bâtiment (285 cas).

Une étude menée en 2018 par Great Place To Work® France\* montre que les Français interrogés se montrent globalement sceptiques quant aux réformes lancées par le gouvernement de l'actuel Président Macron en matière de qualité de vie au travail. Si 20 % d'entre eux jugent qu'elles ont eu « un impact positif sur la qualité de vie au travail », 27 % pensent le contraire. Et 77 % considèrent que les pouvoirs publics « ne prennent pas suffisamment en main l'enjeu de la qualité de vie au travail ».

En France, le réseau Anact et les partenaires sociaux soutiennent la promotion de la santé psychique par le biais de l'approche Qualité de Vie au Travail (QVT). Performance et QVT sont mis clairement en lien : la performance se construit aussi par le bien-être des individus au travail.

Ces chiffres mettent clairement en évidence que la promotion de la santé psychique n'est pas une dépense sans retour pour les organisations mais un investissement dont l'organisation et les individus en retirent des bénéfices.

Une façon pour nous d'évoquer à nouveau l'esprit gagnant-gagnant de l'approche QVT.

Notons que les projets politiques (en France) et notamment le « Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (loi PACTE Janvier 2019) » reconnaissent implicitement l'enjeu stratégique de la préoccupation QVT

Citons Nicole Notat qui y déclare : « Beaucoup d'investisseurs et d'entreprises sont convaincus que la conciliation est possible entre le profit et l'impact positif. De leur côté, les Français expriment une aspiration à placer la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au cœur de la stratégie de l'entreprise, et au cœur du droit des sociétés ».

L'idée est de réformer par exemple en partie le Code civil et par exemple son article 1833 qui voit essentiellement l'entreprise comme étant la propriété de ses actionnaires en vue de réaliser un profit alors qu'il conviendrait de reconnaître qu'elle est un agent économique qui sert aussi ses salariés et plus globalement ses parties prenantes ou partenaires. La QVT en serait à ce titre « sanctuarisée » indirectement... Soulignons aussi par exemple diverses suppressions ou réductions des forfaits sociaux prévus par cette loi sous conditions et qui traduit une volonté des pouvoirs publics de soutenir les efforts faits par l'entreprise vers les salariés en matière de progrès social. Le forfait social est un prélèvement de l'ordre de 20% sur certaines primes versées aux salariés – intéressement, participation, abondement... primes qui reconnaissent l'engagement du salarié, ces signes de reconnaissance qui participent de ce fait à la QVT aussi.

### 3. Le cas applicatif :

Comment intégrer la QVT dans le cadre d'une politique RSE ?

Nous allons tenter de résumer notre approche terrain en dégagant les grands axes d'un processus QVT qui pourrait servir de base à un accompagnement QVT plus « normalisé » à terme.

Nous avons d'abord conçu un outil de diagnostic QVT relativement normé. Nous y avons travaillé plus d'un an avec l'aide de psychologues, de dirigeants et de spécialistes en management sur des terrains suffisamment variés pour commencer à « calibrer » nos outils.

Ce baromètre consiste à proposer un « questionnaire » non manichéen de 51 items qui sont autant d'affirmations sur lesquelles chaque salarié est invité à donner son degré d'approbation. Après de multiples essais portant tant sur le fond que la forme et le traitement de ces items, nous sommes parvenus à un questionnaire qui se solde systématiquement par un taux de réponse très important pour ce type de démarche .

Chaque axe est subdivisé en items proposant des affirmations toujours positives d'une QVT potentielle sur laquelle le salarié prend une position d'accord plus ou moins marqué ou de désaccord (par exemple : « je recommanderai à mon meilleur ami de travailler dans mon établissement ».)

L'ensemble représente ainsi une cinquantaine d'opinions exprimées par chaque salarié. Le dépouillement permet ainsi d'avoir un aperçu de centaines d'avis qui traduisent le baromètre QVT.

La QVT est résumée en 6 axes ou rubriques et 51 items en tout, chacun des axes comporte entre 7 et 11 items illustratifs de la rubrique.

L'outil de mesure de la QVT : les 6 grands axes de la QVT

- L'attachement à l'entreprise
- Le travail réalisé
- La charge émotionnelle
- Les conditions physiques et immatérielles de travail
- Relations de travail - Respect et Cohésion
- La performance ressentie

Il s'en suit un traitement des réponses faisant apparaître le degré de satisfaction des axes et items recensés ; Par exemple dans notre dernière analyse portant sur plusieurs centaines de réponses, l'ordre de classement était le suivant :

En tête les salariés ont placé plutôt les trois rubriques suivantes par ordre du plus consensuel au moins consensuel :

- Relations de travail - Respect et Cohésion = plutôt satisfaisant
- Le travail réalisé = plutôt satisfaisant
- La performance ressentie (par soi-même) = cela reste plutôt satisfaisant avec des réserves

Puis les trois autres rubriques moins satisfaisantes :

- La charge émotionnelle = les griefs commencent à se multiplier
- Les conditions physiques et immatérielles de travail = moins satisfaisant
- L'attachement à l'entreprise = quasi un plébiscite contre...

En gros, la salariés estiment qu'ils mettent beaucoup de leur dans les équipes pour maintenir une cohésion et surtout trouver des solutions « entre eux, en interne » face aux nombreux problèmes, ce qui leur permet d'abattre un travail satisfaisant finalement selon eux et un fort attachement à leur métier, et avec une forte centration vers les « clients ».

Mais cela se fait au détriment de leurs émotions, le cadre de travail ne simplifiant pas les choses et surtout cela engendre un certain détachement à l'entreprise (mais pas à son équipe).

Les items les plus dissensuels laissent apparaître des failles majeures au niveau :

- de la communication, du manque de repères
- du management à de multiples points de vue
- des sentiments fréquents d'iniquité que l'audit terrain précisera
- une défiance vis-à-vis de l'entreprise, en tout cas un sentiment de détachement quasi définitif (on y travaille faute de mieux et on ne recommanderait certainement pas à son meilleur ami d'y travailler)...

A ce stade il convient de rechercher à la fois des précisions concernant les thèmes et avis globale-ment exprimés ainsi que les interprétations par les acteurs du terrain.

Il s'agit d'une analyse systématique de l'ensemble des services par des entretiens individuels et collectifs, des ateliers d'échanges mais aussi de partages d'expériences, des démarches réflexives et analyses des pratiques professionnelles en ateliers permettent de dégager les grands axes d'amélioration continue à poursuivre, notamment pour affiner les axes de performance, les moyens et processus à améliorer, les objectifs à clarifier.

Par exemple dans le cas présent citons les principales remarques qui traduisaient des attentes en termes de :

- Manque de moyens (matériels, personnels, formations...) – en même temps il faut détecter le fond des revendications. Par exemple, les personnels peuvent être conscients qu'il ne va pas être possible de combler tous les manques faute d'une situation financière suffisante, mais ce qui est exprimé ici peut être un sentiment de non respect ou non reconnaissance car non seulement les salariés n'ont pas les moyens attendus mais il n'est donné aucune explication claire alors que certaines demandes pourraient être résolues simplement (beaucoup de demandes matérielles n'engagent pas des dépenses inconsidérées par exemple en fait...)
- Des carences en informations et communication d'où un manque de repère, un sentiment de quasi mépris et partant une baisse de motivation faute de comprendre ou savoir ce qui ouvre la porte aux rumeurs...
- Un management paradoxal (un discours sur les vertus de l'autonomisation, de la délégation, alors que tout laisse à penser à un management vertical descendant sans grande écoute si ce n'est par la négative),
- Un fort sentiment d'iniquité (qu'il convient de clairement illustrer car cela peut concerner au-tant des statuts différenciés et mal expliqués, des primes mal réparties, une répartition ambiguë des tâches, des congés etc....)
- Une perception pour le moins peu valorisée de l'établissement

La phase suivante consiste à partir de ces résultats de rechercher les actions, moyens, outils indispensables pour améliorer la QVT tout en accompagnant la performance globale.

Ce pilotage permet de rechercher les axes de progrès en lien avec le diagnostic approfondi et l'implication de la Direction ainsi que des acteurs concernés (IRP ...). Le tout est d'accompagner à la fois la QVT et la performance globale.

Ce pilotage peut être résumé par la figure 2 (plan de route QVT ) qui permet de dégager consensuellement les axes de progrès. Le croisement des constats et des axes de progrès permet de définir des solutions en termes d'actions ayant des effets positifs en termes de QVT et de performance globale.

Ces effets peuvent être visualisés tant sur le plan humain que sur celui de la performance globale par le « modèle PERDURE ».

Le modèle PERDURE :

P: PERFORMANCE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL, ET DE MON TRAVAIL, ET DONC DE MON ÉTABLISSEMENT

E: ENVIRONNEMENT FAVORABLE DE MON TRAVAIL

R: RECONNAISSANCE DE MON TRAVAIL ACCOMPLI

D: DYNAMIQUES DE L'ENGAGEMENT COLLABORATIF ET PARTICIPATIF

U: UTILITÉ DE MON TRAVAIL

R: RENTABILITÉ DE MON ÉTABLISSEMENT

E: ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

Et pour apporter quelques précisions :

P: PERFORMANCE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL, ET DE MON TRAVAIL, ET DONC DE MON ÉTABLISSEMENT

QVT et performance sont liées. L'un engendre et soutient l'autre. Quels leviers mettre en action ?

E: ENVIRONNEMENT FAVORABLE DE MON TRAVAIL

Le diable est dans le détail. De nombreux salariés ne comprennent pas qu'il ne soit pas porté plus d'attention à des choses simples à améliorer dans leur quotidien, cela ne coûte guère mais c'est tellement loin des préoccupations hiérarchiques que rien n'avance trop souvent (un rideau mal positionné et le travail devient pénible en pleine journée, un siège pas adapté, un trou dans le mur depuis des mois sans réaction des techniciens...)

R: RECONNAISSANCE DE MON TRAVAIL ACCOMPLI

On le sait depuis très longtemps mais le management ne l'intègre guère, pris par les enjeux du quotidien. Reconnaître sans faux enthousiasme un travail bien réalisé, même accessoire, reconnaître l'existence tout simplement de l'autre... mais le négatif l'emportant sur le positif, il ne reste bien souvent que les remarques négatives...

D: DYNAMIQUES DE L'ENGAGEMENT COLLABORATIF ET PARTICIPATIF

Les enquêtes le montrent, bien souvent pour ne pas dire toujours, c'est la cohésion du groupe de proximité, l'entraide, le soutien interne à l'équipe qui permet encore de préserver une QVT malgré les tourments par ailleurs.

U: UTILITÉ DE MON TRAVAIL

Donner du sens

R: RENTABILITÉ DE MON ÉTABLISSEMENT

Accompagner à piloter aussi la performance même de proximité

E: ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

Ne pas craindre d'anticiper et de soutenir les moments d'épanouissement au travail, sachant qu'il s'agit là d'une source majeure d'insatisfaction, que les salariés ne se souviennent souvent même plus la dernière fois où ils sont rentrés chez eux avec un sentiment de bien-être, de l'accomplissement voire de l'épanouissement...

Globalement, la démarche peut être visualisée selon les deux figures suivantes.

La « roue » QVT ci-dessous s'étale sur 12 à 18 mois. Après l'étape de diagnostic QVT, l'audit terrain affine les constats et permet de dynamiser une mise en forme partagée des axes de progrès. Une fois définis les axes cibles du mix social (repris en ligne sur la figure 2) on peut fixer les actions QVT et suivre les effets « PERDURE » tout en suivant les zones de progrès sur les 6 rubriques QVT (en colonnes sur la figure 2).

## Démarche PROJET QVT

Bouclage sur 12 à 18 mois et relance

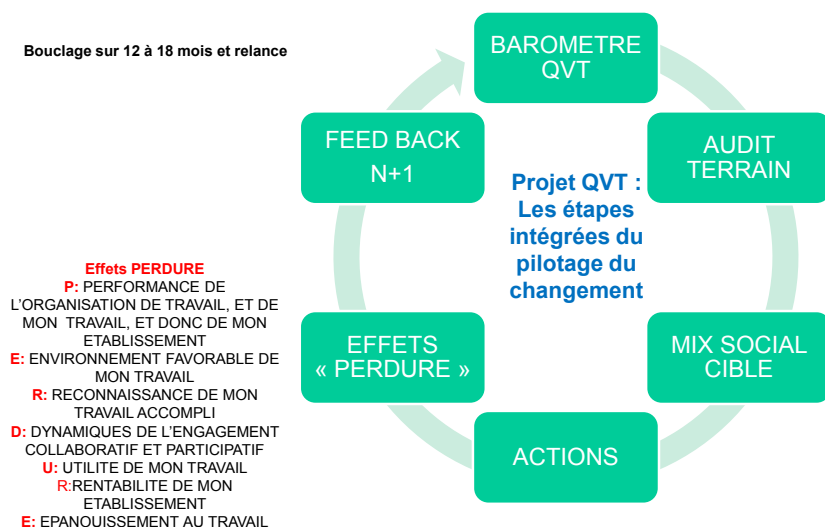


Figure 1: la roue de la QVT

SERVICE CONCERNÉ :

DATE :



YZ Consulting & Formation SAS  
"Savoirs, Mots, Engagements"

SERVICE CONDOMÉ 1:

100 100 100

|                              |                    | RUBRIQUES                                                                                                     |             |              |          | Perception de l'action | Degré d'engagement | Qualité du dialogue | PLANIFICATION |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------|------------------------|--------------------|---------------------|---------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------|------|
|                              |                    | relations de travail - Respect et cohésion                                                                    | mon travail | Performances | Émotions | cadre de travail       | ETABLISSEMENT      | URGENT              | IMPORTANT     | FAISABLE | A-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100 | AXE STRATEGIQUE QVT | Mise en conformité | pas la priorité ou retard | SANS DISCUSSION | CONSULTATION DES TRIP | CONCERTATION AVEC LES TRIP | PARTICIPATION DES SALARIES | OBJET DE NEGOCIATION D'ACCORD | A VALORISER | A AMELIORER > COMMUNICATION | A AMELIORER > ESPACES DE DISCUSSION | A DEPLOYER > BONNES PRATIQUES | A EXPERIMENTER > INNOVATION | 2019 | 2020 |
| THEMES ACTIONS QVT 2019 2020 | AXES du mix social | ACTIONS / CHANTIERS /ACTEURS                                                                                  |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
| Emploi                       |                    | Moyens humains                                                                                                |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Carières, compétences, embauches                                                                              |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
| Valorisation                 |                    | Moyens matériels - locaux                                                                                     |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Organisation du travail - charge de travail - logiciels                                                       |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Formation: Droit de la santé appliqué à l'encadrement de proximité                                            |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Formation: Le rôle du cadre de proximité                                                                      |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
| Participation                |                    | Formation: Droit du travail                                                                                   |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Communication: retour mail                                                                                    |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Communication: retour PSB                                                                                     |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Communication: connaître les nouveaux mais aussi les anciens (Direction)                                      |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Information: base donnée interne à améliorer                                                                  |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Reconnaissance                                                                                                |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
| Rémunération                 |                    | Management - relations: hiérarchie: D'avantage de droits descendants                                          |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Réunion partages, soutiens - cellule de veille: partage d'expériences, 1 dimanche réflexive et accompagnement |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Equité: fixation des primes à clarifier                                                                       |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |
|                              |                    | Equité: expliciter les différences de dotation en personnel et en moyens                                      |             |              |          |                        |                    |                     |               |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                    |                           |                 |                       |                            |                            |                               |             |                             |                                     |                               |                             |      |      |

Figure 2: plan de route QVT

PERDURE consiste à inscrire la QVT comme critère objectif (dans la mission, le poste, les objectifs...) d'analyse et de performance, comme levier d'efficience, d'efficacité, de performance...

La performance est la résultante de choix :

- Pertinents (faire les choses appropriées)
- Efficaces (en optimisant les moyens, en temps voulu et dans un délai optimal, avec la qualité requise, au coût acceptable ou prévu)
- Efficaces (que les résultats produits soient conformes à l'objectif – aux besoins et aux attentes du « client » interne (un collègue en lien fonctionnel ou hiérarchique)...ou ex-terne (le « client »...) voire une partie prenante...

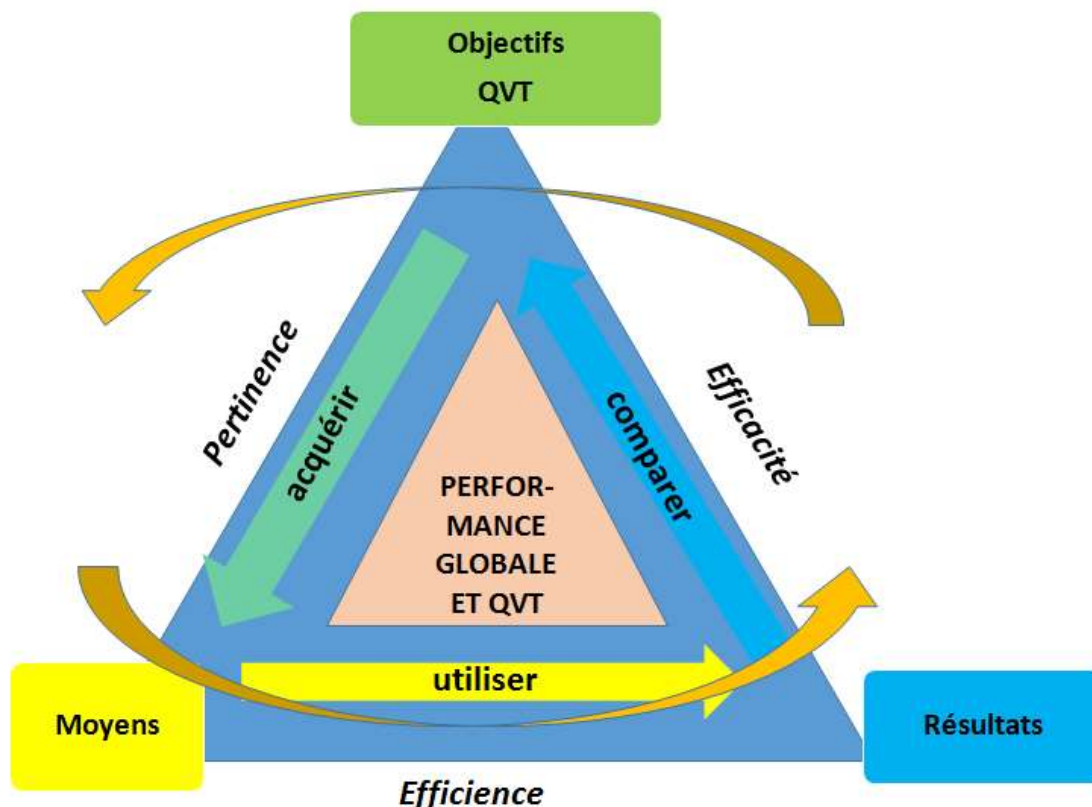


Figure 3: QVT et performance globale  
LA QVT COMME VECTEUR DE PERFORMANCE GLOBALE  
(Modélisation inspirée du modèle de Gilbert)

Il nous apparaît que la QVT peut s'inscrire dans la démarche managériale comme un puissant vecteur de réussite non seulement sous l'angle humain mais aussi sous l'angle globalement de la performance : notre démarche vise à concrétiser ce « modèle » de façon systématique et systémique à partir des expériences terrain que permet notre démarche impliquée.

La QVT devient un investissement dont l'organisation (absentéisme et présentéisme optimisés, gains de productivité, dépenses de santé maîtrisées...), et les individus (mieux être, optimisation, management, communication, motivation...) en retirent des bénéfices.

Il est à noter que la phase de recueil d'informations QVT constitue déjà en soi une action QVT majeure : elle correspond non seulement à une écoute systématique des agents mais aussi à des phases d'échanges en proximité des terrains, de support aussi, cela constitue déjà en soi une démarche QVT auprès des agents. Les salariés apprécient l'écoute et renouent avec un sentiment de respect, de considération à minima.

Bien entendu, les conditions de pertinence et d'opérationnalité d'une démarche QVT supposent plusieurs conditions à respecter :

- Un engagement réel des acteurs concernés et notamment celui de la hiérarchie et des cadres de direction ! Savoir écouter et entendre les demandes ; l'audit constitue vis-à-vis de la direction une véritable évaluation à 360 degrés. Plusieurs parties prenantes participent à la démarche et l'expérience démontre qu'une grande partie de la difficulté porte sur le comportement de la direction. Les membres de la direction doivent non seulement accepter de regarder ce miroir qu'on leur tend, sans mettre en cause le supposé pouvoir déformant de l'image ainsi réfléchie mais aussi accepter les actions correctrices ! Parfois l'image

même est rejetée, parfois elle est acceptée du bout des lèvres mais sans être suivie de volonté d'actions. Dans l'un ou l'autre cas, il va sans dire que le travail des auditeurs en termes d'accompagnement du changement est ardu.

- Des pratiques de terrain, d'expérimentations innovantes.
- Parvenir à dépasser les éventuelles barrières hiérarchiques ou interpersonnelles.
- Assurer le passage de l'expression QVT à l'action QVT. Cette condition est indispensable même ! Quoi de plus sclérosant que d'avoir largement exprimé les problèmes de QVT sans parvenir à déboucher sur les actions concrètes. L'effet pervers est alors un repli sur soi, une perte totale de confiance ou a minima une vision manipulatrice de la démarche ! Le paradoxe est qu'alors la QVT se dégrade encore un peu davantage ! Seul des constats concrets permettent d'enraciner une démarche QVT. Au-delà de cela, il ne faut pas oublier qu'une démarche QVT efficace constitue aussi un moyen d'apprentissage collectif d'instaurer des moyens nouveaux de fonctionnement ensemble avec une meilleure QVT. Cet apprentissage pourra essaimer vers bien d'autres domaines d'analyse par la suite... Il s'agit d'une véritable évolution culturelle des pratiques managériales notamment.

## Conclusion : QVT / RSE vers une gouvernance globale.

« Dans ce contexte, il faut noter que plusieurs facteurs humains peuvent avoir un impact favorable sur la QVT : cohésion élevée des équipes, communication aisée, confiance et sens de l'écoute de la part des collègues et du management, équité de traitement entre les agents... »

La RSE et la QVT : dans le cadre d'une démarche gestionnaire, les axes de progrès et de performance voient de plus en plus leur limite atteinte. A force de rationaliser en termes de gain de productivité, d'optimisation des moyens et d'économie, de réactivité, flexibilité et de démarche qualité intégrée, les gaps de progrès semblent minces. Aussi l'enjeu QVT a le vent en poupe, non seulement cela procède d'une réelle avancée en terme de RSE (dans son volet social, managérial, motivationnel) mais le facteur humain peut alors agir comme levier supplémentaire de progrès (gains de productivité, gains en termes de coût d'absentéisme ou de surcôt de présentéisme, gains en termes de taux de rotation ou encore en accidents du travail...).

La mise en place concrète d'une démarche QVT / RSE ne supporte guère la langue de bois. La mise en place demande méthode afin de valider la QVT de façon systémique et évolutive, et ainsi dégager les leviers de changement. Il convient aussi de dépasser les positions parfois paradoxales des diri-geants et parties prenantes : la QVT ne peut être qu'un enjeu partagé, mais lorsqu'il s'agit de bousculer certaines « habitudes » cela ne va pas de soi, le « diktat » gestionnaire pouvant avoir favorisé la mise en place d'un management par la pression pas toujours compatible avec la mise en place d'une démarche QVT partagée et efficiente...

Il apparaît opportun de travailler sur la QVT et l'amélioration des conditions de travail au travers d'un cadre conventionnel reposant a minima sur une entente avec les parties prenantes (Direction, salariés, IRP, organisations syndicales, CE ou CSE « Comité Social et Economique », CHSCT ou CSSCT « commission santé sécurité et conditions de travail »). L'employeur pourra justifier ainsi lors d'un contentieux éventuel de son obligation de sécurité de résultat. La démarche QVT peut alors aller de pair avec une démarche RSE plus globale : « ces mesures misent sur le bon sens et l'intelligence collective et ne représentent pas forcément un coût élevé. En revanche, il doit être possible de parvenir à mesurer un certain retour sur investissement (ROI) », ce que démontrent les études QVT.

De plus en plus la RSE et la QVT se complètent et on peut constater sur le terrain que les services RSE et QVT se rapprochent de plus en plus dans les entreprises, au point parfois de fusionner. Cela renforce encore un peu davantage le rôle de la QVT comme levier non seulement d'amélioration sociale et sociétale mais aussi comme levier de performance globale.

## Bibliographie

Anact-Aract, « Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail », 2016  
ANACT ARACT, « Évaluation des démarches de prévention des risques psychosociaux dans dix établissements publics de santé » - RAPPORT DE SYNTHÈSE –Juin 2018.  
ANACT ARACT, « Les enseignements des premiers clusters sociaux QVT dans les établissements de santé. », Synthèse du rapport d'évaluation De Cathel Kornig, Christophe Massot, Christian Re-vest, 2018  
ANFH (Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier) CHAMPAGNE ARDENNE « Construire une démarche Qualité de Vie au Travail », Reims, septembre 2017  
« Qualité de Vie au Travail dans l'ESS », septembre 2015 @ Chorum

- ANFH Normandie, « Des risques psycho-sociaux à la qualité de vie au travail, Atome de Savoirs #1 », janvier 2015
- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A qui tient le succès des innovations ? », Gérer et com-prendre, n°11.
- Baratin F et al, (2007), « Rapport de mission sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles réglementations économiques, Mise en œuvre par les entreprises françaises cotées de l'obligation de publier des informations sociales et environnementales », IGAS/IGE/CGM.
- Cardebat J.-M. (2002), « La mondialisation et l'emploi », Paris : Repères, La découverte
- Cardot F. (2006), « L'éthique d'entreprise », Paris : PUF, coll. Que sais-je n° 3755
- De Kerorguen Y. et Bouayad A. (2004), « La face cachée du management », Paris : Dunod
- European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA, « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », European Risk Observatory, ISSN: 1831-9351, <http://osha.europa.eu>, Spain, Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9240-420-8, doi: 10.2802/20493, © European Agency for Safety and Health at Work, 2014
- L'Expansion (Nov. 2010), "La RSE est devenue un facteur clef de succès", Les cahiers du Manage-ment, pp. 139 – 142
- Halimi Philippe Pr et Marescaux Christian Pr – « Hôpitaux en détresse, Patients en danger » – Flam-marion 2018 Paris
- Lecerf-Thomas Bernadette – « Neurosciences et management » – Erolles Ed Paris 2014
- Mangematin Yahn, (2013), « Management et lois RSE vers un droit impératif et une opportunité stratégique », 31ème journée de l'audit social « De l'audit social à l'audit de la responsabilité so-ciale : la RSE, renouveau pour la GRH ? » – IAS - Institut International de L'audit Social - Universi-té de Mons (Belgique), partenariat ESSEC.
- Mangematin Y., (2011), « RSE et management : influence de la loi (en France) sur l'évolution de la gouvernance des entreprises », 6ème congrès du Réseau International de Recherche sur les Or-ganisations et le Développement Durable (RIODD), CEPS/INSTEAD (Centre d'Etudes de Popula-tions, de Pauvreté et de Politiques Socio-économiques / International Network for Studies in Tech-nology, Environment, Alternatives, Development - Luxembourg) et CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises - Université de Lorraine), (15-17 juin 2011), France, Luxembourg
- Mangematin (Yahn), (2011), « Portée managériale de la reconnaissance non monétaire au travail – Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail », (coll. R. Fender, J. Husson et al.), 17ème Conférence Projectis : « Intervenir dans les organisations : vers des approches transdisciplinaires et systémiques », ESTIA Recherche, Bidart et San Sebas-tian /Donostia, pp. 51-65, publié in « International Journal of Projectis », N°8 - 2011/2, Ed. de Boeck Université, Bruxelles.
- Mangematin (Yahn), (2011), « Essai de modélisation de la reconnaissance au travail », (coll. R. Fen-der, J. Husson et al.), dossier management « Cadre un exercice pluriel », pp. 29-34, in « Soins Cadres » - n° 80 - novembre 2011.
- Mangematin Y. (2010), « Développement durable: influence de la réglementation sur l'évolution de la gouvernance « sociétale » des entreprises. » - Colloque « Problèmes économiques et écologiques dans le monde en mutation » à l'Institut International de Finances, de Management et des Affaires, Université d'Etat de Tioumen (UET) - Russie, 25 et 26 novembre 2010.
- Mangematin Y. (2009), "L'influence du « développement durable » sur le management et la Respon-sabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) française", Colloque « Economie de la Nature et de l'Homme » : Actes du colloque international, Université d'Etat de Tioumen, Institut international de finances, gestion et business, Russie, Edition « Petchatnik », pp. 10-24
- Motte M. (2003), "Le développement durable entre dans les rapports annuels", Le Figaro économie, 10 novembre 2003
- Pérez R. (2003), « La gouvernance de l'entreprise », Paris: Editions La Découverte (Repères ; 358)
- Quairel-Lanoizelée F., Capron M., Turcotte M.-F. (2010), « Iso 26000 : une Norme "hors norme" ? », Paris : Economica
- Rossignol L. et Negre L. (23 janvier 2013), « Du Grenelle à la Conférence environmental à la recherché d'un nouveau souffle, rapport d'information », , <http://www.senat.fr/rap/>
- Serres F. (2011) - Avec le concours de Julie Bardeche et de Natacha Fokoua, « Responsabilité so-ciale des entreprises: l'entreprise entre développement durable et droit au développement ou comment sortir de l' « éthique en toc » ? », 7 juillet 2011, <http://www.droits-libertes.org/>
- Vegleris Eugénie – « Manager avec la philo » – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles – Paris 2006

# PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME: INFLUENCE DU PROFIL DU DIRIGEANT

---

## **Albert Joël MBARGA**

Doctorant en Sciences de Gestion,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Yaoundé 2-Cameroun  
[albert.mbarga@yahoo.fr](mailto:albert.mbarga@yahoo.fr)

## **Didier AMBIANA AMBIANA**

Doctorant en Sciences de Gestion,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Yaoundé 2-Cameroun  
[ambianadidier@gmail.com](mailto:ambianadidier@gmail.com)

## **Résumé**

L'intensification de la recherche portant sur les pratiques de GRH en PME a été lancée à maintes reprises au cours de ces dernières années eu égard à leur prédominance dans le tissu économique mondial et leur capacité à générer des emplois. Certes l'on ne saurait contredire le rôle de ces entreprises en matière réduction du chômage, mais plusieurs préoccupations demeurent sur la qualité de ces emplois et leur caractère précaire. La plupart des recherches soupçonne cependant le profil du dirigeant de la PME comme l'un des principaux facteurs pouvant expliquer ces pratiques de GRH sans précision consensus sur les variables de ce profil susceptibles d'impacter sur les pratiques observées.

Cette recherche vise à réduire cette controverse en proposant un examen approfondi de l'influence des caractéristiques personnelles du dirigeant de la PME sur ses pratiques de GRH. Des enquêtes par questionnaires ont été menées auprès 228 PME manufacturières camerounaises pour aboutir aux résultats de cette recherche. Dans une démarche multivariée, il ressort de nos résultats que le profil du dirigeant de la PME influence significativement les pratiques de GRH observées en son sein sous l'effet modérateur de l'expérience du dirigeant dans son secteur d'activité.

**Mots clés** : Profil du dirigeant- PME –Pratiques de gestion des ressources humaines

## **Introduction**

L'intérêt porté par la communauté scientifique sur la GRH au sein des PME va grandissant au regard de leur prédominance dans le tissu économique mondial et leur capacité à générer des emplois. Ceci peut se justifier par le fait que l'investissement dans les ressources humaines apparaît davantage comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'améliorer leur performance (Lacoursière et al., 2005). A ce titre, plusieurs auteurs ont présenté le capital humain d'une entreprise comme véritable source d'avantage concurrentiel durable (Prahalad, 1983; Pfeffer, 1994; Wright et Mc Mahan, 1992) et la gestion de ce capital humain comme l'ultime déterminant de la performance organisationnelle (Arthur, 1994 ;Ichniowsky et al., 1997).

Depuis la dernière décennie, les recherches sur la GRH en contexte de PME ont connu un envol considérable et la plupart persistent dans l'analyse du lien théorique ou empirique qui existe entre les pratiques de GRH et les performances de l'entreprise (Lacoursière et al., 2005). En effet, nombre de chercheurs ont consacré des efforts considérables pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées peut avoir un impact positif sur la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Nwahanye, 2015).

Cependant ces recherches n'ont pas marqué un temps d'arrêt significatif pour décrypter les facteurs qui pourraient expliquer l'adoption de ces pratiques de GRH observées dans les PME. Pourtant, l'examen de

l'incidence plus ou moins forte de ces déterminants sur les pratiques de GRH, pourrait permettre après analyse d'anticiper leurs éventuelles conséquences afin d'améliorer les performances de l'entreprise tout en offrant des emplois durables et décentes aux employés.

De l'existant théorique, une panoplie de recherches conforte l'idée selon laquelle en contexte de PME, le dirigeant est omniprésent dans toutes les décisions relevant du domaine de la GRH bien que la plupart restent peu éloquentes sur les liens empiriques entre ces variables de profil prises individuellement et les pratiques de GRH (Mahé de Boislandelle, 1988 et 1990, Benoît et Rousseau, 1990; Nkakleu, 2002, Nizet et Pichault, 2000; Messegheem et Pierson, 2002, Bayad et Chanal, 1998; De Kok et Uhlaner, 2001; Garand et Fabi, 1991). Pour Boutillier et Uzinidis (1999), dans les petites entreprises, le dirigeant est le personnage clé et se confond souvent avec son entreprise. Ainsi, la compréhension des pratiques de GRH dans les PME semble d'emblée être déterminée par les caractéristiques personnelles de son propriétaire-dirigeant compte tenu de la taille et des spécificités de ces PME.

La présente communication a pour objectif d'examiner empiriquement l'influence du profil du dirigeant de la PME sur les pratiques de GRH visibles en son sein. Il s'agit tout d'abord de présenter le cadre théorique et conceptuel de notre recherche afin d'établir le lien théorique entre profil du dirigeant et les pratiques de GRH. Bien plus, il est question de rappeler la méthodologie adoptée et enfin présenter les résultats pour en discuter de leur pertinence scientifique.

## 1. Cadre théorique et conceptuel de la recherche

En règle générale, la GRH au sein des PME est caractérisée entre autres par des pratiques atypiques diverses à mesure qu'on change de contexte, de culture ou d'entreprise (Nizet et Pichault, 2000). Décidément, on peut comprendre que les pratiques de GRH susceptibles d'être performantes sont celles qui, une fois adaptées au contexte, permettent à l'entreprise de répondre aux nombreux défis qu'elle doit affronter (Peretti, 2003). De ce fait, s'il est vrai qu'il n'existe pas des pratiques de GRH universellement valables dans le temps et dans l'espace, il nous semble autorisé de convoquer l'approche de contingence comme cadre d'analyse adéquat pour la compréhension des pratiques de GRH dans les PME (Mahé de Boislandelle, 1998; Nkakleu, 2002; Fabi et Lacoursière, 2008).

En se référant au modèle arbitraire développé par Nizet et Pichault (2000), c'est le dirigeant de l'entreprise qui assume seul la responsabilité des principaux domaines de la GRH et ceci de manière intuitive. Il développe et pratique la GRH selon sa propre perception des ressources humaines (Bayad et Nebenhaus, 1993). Par exemple l'appréciation du personnel est réalisée de manière émotive et la communication centralisée ainsi que très informelle (Messegheem et Pierson, 2002). Selon ces derniers, on rencontre ce modèle de GRH surtout dans les P.M.E, d'où l'indéniable nécessité de convoquer le rôle du dirigeant dans l'analyse des différentes pratiques de GRH surtout en ce qui concerne les organisations de taille relativement négligeable.

Dans la même lancée, Nkakleu (2002) affirme qu'à chaque culture, profil du propriétaire-dirigeant, système de gestion ou catégorie d'entreprises, correspondent des pratiques de GRH particulières. Dans le cadre des petites organisations des pays en développement par exemple la GRH donne lieu, elle aussi, à une forme originale qui ne correspond pas aux conceptions occidentales. La relation d'emploi est rarement une relation marchande ou contractuelle mais résulte souvent de liens de parenté.

L'entrepreneur ici est d'abord un chef de famille et se caractérise par sa démarche paternaliste. Un grand nombre des employés sont apprentis très souvent recrutés dans le cercle de la famille élargie. Les relations de travail sont dominées par des relations de dépendance, voire d'allégeance, entre les patrons aînés et les cadets qui leur sont personnellement dévoués car redevables de leurs emplois. Le salaire versé aux employés revêt alors un caractère discrétionnaire, c'est-à-dire lié à la bonne volonté du patron et surtout aux disponibilités du moment. L'exposé ci-après évalue théoriquement l'impact du profil du dirigeant (au sens du propriétaire-dirigeant) sur les pratiques de GRH dans les PME.

## 2. Profil du dirigeant et pratiques de GRH dans les PME: état des connaissances

D'après Fillion (1991), la notion de profil du dirigeant est une variable explicative importante de la nature de sa vision de l'organisation. Par conséquent plusieurs typologies d'entrepreneurs ont émergé dans la littérature en entrepreneuriat (Julien et Marchesnay, 1996; Lafuente et Salas, 1989; Fillion, 1997 et Smith, 1967). Au regard des divers critères généralement retenus pour catégoriser les propriétaires dirigeants, Marchesnay (1998) pense que ces critères sont très généraux et se déclinent en logiques d'action propres au chercheur. Par conséquent, pour la cohérence de notre approche nous allons bâtir une logique

spécifique aux dirigeants des PME liée au contexte de la présente recherche. Dans ce sens, selon Bayad et Nebenhaus (1993), le concept de profil du dirigeant est habituellement abordé sur trois dimensions:

- Le profil socio-démographique: qui assure la fonction de fiche signalétique. Il comprend entre autres: l'âge, le sexe, le niveau de formation du dirigeant (Nadeau et al, 1988; Capiez, 1990).
- Le profil psychologique: qui regroupe l'ensemble de traits de personnalité: l'attitude face aux risques (ou la propension ou l'aversion au risque), la tolérance à l'ambiguïté, le locus de contrôle, la confiance en soi, la créativité, le besoin de réalisation (Koh, 1996; Holmes et al., 1991; Box et al., 1993; Julien et Marchesnay, 1996; Chapellier, 1997, Rotter, 1966; Brockhans, 1980). Ainsi, plusieurs recherches ont mis en évidence une relation significative entre ces traits psychologiques et les capacités managériales d'un décideur affectant ses choix stratégiques et la performance de ses décisions (McMullen et Shepherd, 2006; Koh, 1996).
- Le profil comportemental: est à l'origine des stratégies et diverses logiques d'actions individuelles (Julien et Marchenay, 1988; d'Amboise et Verna, 1993). L'expérience (Reix, 1981; Nadeau et al., 1988) et les buts font aussi partie du profil comportemental (Marchesnay, 1990 et 1993; Blais et Toulouse, 1990; Tagiuri et Davis, 1992)

Finalement, pour analyser la relation entre le profil du dirigeant et les pratiques de GRH nous retenons dans le cadre de ce travail ce découpage du profil du dirigeant de la PME (sociodémographique, psychologique et comportemental) en ce sens qu'il intègre mieux, à notre sens simultanément les éléments dominants dans les typologies d'entrepreneurs présentées ci-dessus. Les pratiques de GRH évaluées quant à elles concernent celles identifiées par Garand et al. (1993) en contexte des PME à savoir: acquisition des RH, conservation ou rétention des RH, développement des compétences et environnement de travail.

Jennings et Beaver (1997) considèrent le dirigeant-proprétaire de la PME comme le principal stakeholder en ce sens que celui-ci est omniprésent dans divers aspects de la gestion (Julien et Marchesnay, 1988), ce qui provoque parfois des confusions entre l'entreprise et son propriétaire (Julien, 1990). Ceci est d'ailleurs soutenu par plusieurs recherches qui tendent à identifier certaines relations entre dirigeant et son entreprise (Walsh et Anderson, 1994; Carrière, 1990 ; Nkongolo-Badenda et al., 1994). Il reste envisageable d'affirmer que la plupart du temps, « l'homme fait l'entreprise » (Ngongang, 2006, page 3). Les écrits qui existent à ce sujet semblent d'ailleurs exprimer un consensus (Julien, 1990; Grepme, 1997; Guichard et Michaud, 1994).

Cette personnalisation de l'entreprise peut également avoir des implications sur les modes de gestion de ses ressources humaines. D'après Igalens et al. (2011), le manager d'une PME détermine par sa vision et son profil la manière dont l'homme va être traité, traitement qui diffère selon son prisme et le degré des actions prioritaires ou l'ampleur des problèmes qui lui sont attachés. Sommairement, nous pouvons formuler l'hypothèse principale associée à cette recherche à savoir: H. Les pratiques de GRH adoptées dans la PME dépendent du profil de son dirigeant. Il faut rappeler qu'ici dirigeant est pris au sens du propriétaire-dirigeant car en règle général, les promoteurs des PME gèrent eux-mêmes leur entreprise et quand bien même la gestion de celle-ci est déléguée à un autre responsable, le créateur semble avoir le don d'ubiquité dans tout le processus décisionnel. Ceci nous amène, dès à présent à visiter de manière plus approfondie les leçons de la littérature disponibles sur la nature des relations pouvant exister entre les variables de ce profil du dirigeant et les pratiques de GRH couramment observées dans la PME.

## **2.1. Profil socio-démographique du dirigeant et pratiques de GRH**

Les études non exhaustives précédemment évoquées laissent transparaître nettement comment le manager de la PME de par sa vision, ses qualités et ses capacités managériales est au centre du processus de renforcement de son entreprise. Ces caractéristiques personnelles du responsable de l'entreprise vont également guider ses choix dans la mise en exergue des dispositifs de gestion de ses employés.

Il peut par conséquent impacter sur les pratiques de GRH par le canal de son profil socio-démographique c'est-à-dire à travers son sexe, son âge, son niveau d'instruction et son domaine de spécialisation. Passons en revue l'incidence de chacune de ces variables socio-démographiques des dirigeants sur leurs choix en matière de GRH.

### **2.1.1. Sexe du dirigeant de la PME et pratiques de GRH: inventaire théorique**

La question relative au sexe et au genre a fait l'objet des travaux orientés sur la distinction entre les hommes et les femmes selon leurs caractéristiques personnelles. Des auteurs voient dans cette différenciation l'émergence de prototypes distincts de management selon le sexe du patron d'entreprise ou du dirigeant (Mendy, 2017).

Cooper et al. (1994 cités par Boukar, 2009), constatent que le sexe de l'entrepreneur a un impact défavorable sur l'accroissement des entreprises de taille relativement petite, mais assurément aucune sur la survie de ces structures entrepreneuriales. Comme pour d'autres phénomènes psychologiques, le sexe compte parmi les variables qui affectent la prise de décision, ou plutôt, qui permettent d'établir des différences individuelles (Sanz de AcedoLizárraga et al., 2007).

Bien que la société progresse vers l'égalité professionnelle et sociale entre les femmes et les hommes, mais l'on constate pertinemment toujours des différences de comportement entre les hommes et les femmes dans leurs orientations décisionnelles. Les différences constatées entre les deux catégories d'individus ont été interprétées comme le résultat de l'incidence des normes sociales liées au sexe et des stéréotypes transmis sous forme de valeurs, traditions et attentes comportementales (Sanz de AcedoLizárraga et al., 2007,op.cit.).

Dans une perspective naturaliste, les études de Sanz de AcedoLizárraga et al. (2007) révèlent des différences significatives dans le processus de décision relativement au sexe des leaders. Une autre étude menée en Suède par Dahlgvist et al. (1999) sur les entreprises nouvellement créées révèle une relation négative entre le sexe féminin de l'entrepreneur et l'accroissement de leur entreprise comparativement aux entrepreneurs hommes. Ces propos nous conduisent à la formulation de l'hypothèse suivante (H1): les pratiques de GRH développées par les dirigeants hommes sont différentes de celles adoptées par les femmes dirigeantes.

L'enquête réalisée par le cabinet McKinsey et Co (2008) auprès de plus de mille dirigeants d'entreprise atteste l'existence d'une divergence de style de leadership entre les hommes et les femmes managers.

Certes un nombre important d'études existe sur les pratiques d'administration des femmes managers de manière générale, très peu d'études sont consacrées au style de management des entrepreneures (Buttner, 2001). Toutefois, le mode de management participatif ou démocratique est régulièrement affiché dans les recherches sur les dirigeantes contrairement aux dirigeants qui mettent en œuvre un style autoritaire (Ducheneaut et Orhan, 2000; Riebe, 2005, Paradas et al., 2018).

Les femmes aspirent en effet fonder des relations harmonieuses avec leurs collaborateurs en les associant dans le processus concourant à la prise de décision (Chabaud et Lebègue, 2013). D'autres auteurs confortent cette idée à l'instar de Hisrich et Brush (1984) qui voient dans l'administration des femmes entrepreneures une dose d'affection et d'émotion donnant un visage davantage humain à l'entreprise. De façon claire, les femmes semblent plus sensibles à la discrimination et aux conditions de travail que les hommes ( Serwinek, 1992; Weeks et al., 1999; Graafland et Mazereew-Van der Duijn Schouten, 2012, cités par Paradas et al., 2018). Partant de ces écrits nous pouvons affirmer de manière anticipée que (H11): Les PME dirigées par les femmes enregistrent moins d'accidents de travail que celles dirigées par les hommes. De même, une étude menée par Mendy (2017) montre que « les femmes chefs d'entreprise sénégalaises responsabilisent davantage leurs salariés à tous les niveaux des maillons de la chaîne avec un feedback réciproque et permanent. Chaque salarié est sensibilisé sur les objectifs et les perspectives de l'entreprise et les attentes de cette dernière envers lui » (p.72). Aussi, selon la même source, les femmes dirigeantes manifestent plus d'intérêt au développement des aptitudes des employés et à la promotion d'un environnement de travail serein contrairement aux hommes. Elles ne cherchent pas à contrôler leurs salariés, mais plutôt à les galvaniser en les valorisant en tant que personnes et en encourageant leur enthousiasme. Partant de cette étude menée au Sénégal nous formulons l'hypothèse selon laquelle (H12) Les femmes dirigeantes des PME développent davantage la formation sur des tâches à exécuter que les hommes dirigeants.

En outre, d'après l'enquête de McKinsey et Co (2008, op.cit.), les hommes adoptent plus que les femmes dirigeantes les comportements suivants: « Prise de décision individuelle », « Contrôle et actions correctrices ». Ils sont plus animés que les femmes par la proactivité, le professionnalisme au travail, le goût du challenge, la créativité et l'innovation (Singh et Vinnicombe, 2000 cités par Wagner et Birbaumer, 2007).

Il semble que les femmes soient plus affectées par l'environnement, elles recherchent plus d'informations et consacrent plus de temps au processus de décision (Gill, Stockard, Johnson et Williams, 1987). Les hommes, au contraire, sont plus dominants, objectifs et réalistes (Wood, 1990). Par contre, la « stimulation intellectuelle » et la « communication efficace » semblent manifestement être à la même fréquence autant chez les hommes que chez les femmes.

Paradoxalement, les recherches d'Ariane (2012 cité par Chabaud et Lebègue, 2013) ne soutiennent pas cette idée de mode de management participatif chez les dirigeantes. Son étude montre que 69 % des hommes contre 51% des femmes prennent leurs décisions en concertation avec les salariés de leur organisation. Aussi, jusqu'à présent, les résultats de la recherche sont quelque peu ambigus et limités à ce sujet bien que des différences significatives aient été identifiées (Crow et al., 1991; Hatala et Case, 2000; Hawkins et Power, 1999; Venkatesh et al., 2000). Par conséquent, il est pertinent de continuer

d'approfondir les études dans ce sens en vue de mieux appréhender les logiques d'actions entre dirigeants et dirigeantes des PME. Ainsi, il nous semble utile de tester l'hypothèse suivante dans le cadre de la présente recherche (H13): Les femmes dirigeantes dans les PME informent davantage leur personnel sur les objectifs et les orientations stratégiques de l'entreprise que les hommes dirigeants. Que nous révèle dès lors l'existant théorique au sujet des liens qui pourraient exister entre l'âge d'un dirigeant de la PME et ses pratiques de GRH?

### 2.1.2. Âge du dirigeant de la PME et pratiques de GRH: enseignements de l'existant théorique

Le lien entre l'âge des dirigeants et les pratiques managériales tournées vers les résultats organisationnels n'a pas été le sujet de nombreuses études, mais des rares qui existent, il apparaît que l'âge du dirigeant peut être associé à l'accroissement de son entreprise (Child, 1974; Hart et Mellons, 1970). Dans le cadre d'une approche naturaliste, certains auteurs pensent qu'ils existent des différences dans le processus de prise de décision entre les jeunes et les personnes plus âgées (Gardner et al., 1989; Dror et al., 1998) et d'autres sont en désaccord (Chen et Sun, 2003; Moshman, 1993). On peut par conséquent comprendre qu'à partir d'un certain âge, le responsable d'une entreprise peut être moins regardant ou moins rigoureux dans la mise en valeur de certaines pratiques de GRH. C'est dans ce sillage que nous formulons l'hypothèse suivante (H2): il existe une association négative entre l'âge du dirigeant et les pratiques de GRH adoptées dans les PME.

D'après la théorie des échelons supérieurs développée par Hambrick et Mason (1984), l'âge du dirigeant légitime ses pratiques de gestion. Ceci peut s'expliquer par trois cas de figure. Le premier cas est que les dirigeants plus âgés peuvent afficher une faible endurance physique et mentale (Child, 1974) qui les rend moins capable de saisir de nouvelles idées et apprendre de nouveaux comportements. Chown (1960) et Taylor (1975), quant à eux ajoutent que l'âge des cadres managers est associé négativement à la capacité d'intégrer l'information en prenant des décisions. De ces constats, nous postulons que (H21): Plus les dirigeants des PME prennent de l'âge moins ils communiquent les attentes des supérieurs aux employés. Cependant l'âge semble être associé positivement avec des tendances à rechercher plus d'informations, à évaluer l'information avec précision et prendre plus de temps avant de décider (Taylor, 1975, op.cit.). Ce dernier aspect qui plaide implicitement en faveur des dirigeants plus âgés a été démontré par d'autres auteurs dans le cadre des pratiques socialement responsables (Labelle et St-Pierre, 2010; Graafland et Mazereeuw-Van der Duijn-Schouten, 2012 cités par Paradas et al., 2018). En effet, pour Labelle et St-Pierre (2010, cités par Paradas et al., 2018), les dirigeants de PME les plus âgés dévoilent une réceptivité accrue aux pratiques du Développement Durables (DD). De cette littérature nous formulons l'hypothèse suivante (H22) Plus les dirigeants des PME prennent de l'âge plus ils ont recours à une politique de recrutement qui privilégie la compétence pendant de l'embauche.

Le deuxième cas de figure est que les dirigeants plus âgés ont un engagement psychologique plus élevé vis-à-vis de leur organisation (Alutto et Hrebiniak, 1975; Stevens, Beyer et Trice, 1978). Troisièmement, les dirigeants plus âgés peuvent arriver à un seuil vital où la sécurité financière ou de carrière est obtenue, chose qui les amène par conséquent à éviter toute action qui pourrait perturber cet équilibre de vie et qui pourrait complexifier sa gestion routinière à l'exemple de la définition précise des tâches et l'agencement des espaces de production (Carlsson et Karlsson, 1970). Ainsi, nous posons comme vérité provisoire l'hypothèse suivante (H23): L'importance accordée à la description des tâches d'un poste de travail diminue au fur à mesure que le dirigeant vieillit.

Suivant la même logique de Carlsson et Karlsson (1970, op.cit.), toute chose qui nous amène à présumer que les pratiques relatives à l'environnement du travail au sein d'une PME n'échappent pas à ce manque d'attention et de soin du dirigeant au fur à mesure qu'il prend de l'âge.

D'où l'hypothèse ci-après: (H24) Les dirigeants des PME accordent davantage l'importance à l'aménagement des espaces de production à mesure qu'ils prennent de l'âge. Que retenir dès à présent du rapport entre le domaine de spécialisation du dirigeant et les pratiques de GRH adoptées au sein des PME?

### 2.1.3. Lien théorique entre le domaine de spécialisation du dirigeant de la PME et ses pratiques de GRH

La formation de base ou « éducation formelle » d'une personne peut produire des informations riches mais complexes (Hambrick et Mason, 1984, op.cit.). Dans une certaine mesure, l'éducation indique la connaissance d'une personne et le fondement de sa compétence car cette dernière combine généralement savoir, savoir-faire et savoir-être. La formation de base est synonyme de savoir ou ensemble de connaissances acquises par un individu dans son parcours scolaire. Ainsi, chez une personne recevant

une formation initiale en génie civil par exemple, en général, on pourrait s'attendre à observer une certaine différence de comportement avec celle qui a bénéficié d'une formation en histoire, en littérature ou en droit (Hambrick et Mason, 1984, op.cit.). Bien plus, si l'on considère que la plupart d'individus prennent au sérieux leurs décisions relatives à l'éducation, celles-ci peuvent servir d'indicateur de valeurs intrinsèques de la personne ou ses préférences cognitives.

Partant desdits constats, nous pouvons par anticipation dire que le domaine choisi par un dirigeant dans sa formation initiale lui donne certaines prédispositions mentales favorisant l'orientation de ses choix dans la gestion de ses ressources humaines. Sur cette base, nous formulons l'hypothèse selon laquelle (H3) le domaine de spécialisation du dirigeant explique les pratiques de GRH perceptibles dans la PME.

La littérature traitant de l'influence des antécédents scolaires des gestionnaires sur leurs pratiques de gouvernance paraît pauvre ces dernières décennies. En effet, la majorité des recherches macro-organisationnelles se limitent prioritairement au niveau d'étude (Cooper et al. 1992 cités par Boukar, 2009). Ces recherches démontrent que le niveau scolaire soit du chef de la direction ou d'autres acteurs centraux est positivement lié à la réceptivité, à l'innovation ou à l'accroissement de l'entreprise (Becker, 1970, Kimberly et Evanisko, 1981, Rogers et Shoemaker, 1971).

Certes, les individus prennent des décisions sur leur éducation à un âge relativement précoce avec des informations parfois incomplètes, et ils transcendent quelquefois plus tard ces décisions mais, en moyenne, on pourrait s'attendre à ce que les étudiants inscrits au sein d'un programme de littérature anglaise soient quelque peu différents de ceux inscrits dans une grande école de gestion. Kimberly et Evanisko (1981) ont examiné le type de programme éducatif des dirigeants (administration et diplômes de non-administration) et n'ont trouvé aucune association avec l'adoption d'innovations organisationnelles. Partant de ce constat, nous pouvons affirmer de manière anticipée que les dirigeants des PME de spécialité « technique » associent de moins en moins leur personnel aux résultats de l'entreprise (H31).

A côté du domaine de spécialisation choisi à l'école, il se pose également un autre problème relatif à la notoriété de cette école qui peut être en harmonie ou non avec l'activité choisie par le futur dirigeant d'une entreprise (Channon, 1979; Stanworth et Giddens, 1974 cités par Hambrick et Mason, 1984, op.cit.). D'après ces auteurs, les dirigeants formés au sein des grandes écoles de management développent un mode de management plus participatif contrairement à leurs homologues de l'enseignement purement technique d'où l'hypothèse suivante (H32) Les dirigeants des PME de spécialité « Technique » encouragent moins leur personnel à trouver des solutions aux difficultés rencontrées dans leur travail.

Dans la même perspective du management participatif plus observée chez les dirigeants de spécialité « Management », nous pouvons en outre constater que ces dirigeants seraient plus regardants sur la communication interne dans l'entreprise (Bruno, 1993). Ceci semble nous conduire à postuler que (H33): Les dirigeants des PME de « spécialité technique » informent moins leur personnel sur les buts et les orientations stratégiques de l'entreprise comparativement aux dirigeants d'autres spécialités. Toutefois, le niveau d'étude du dirigeant de la PME est-il exempt de toute influence sur les pratiques de GRH développées en son sein?

#### **2.1.4. Niveau d'étude du dirigeant et pratiques de GRH: état des connaissances**

L'incidence du niveau d'étude du dirigeant sur les résultats de son entreprise a été abondamment étudiée ces dernières années. Dix des dix-sept études consultées confortent l'existence d'un lien négatif entre le niveau d'études du leader et le rendement de l'entreprise (Cooper et al. 1992). Par contre, certaines recherches postulent que le niveau d'études du dirigeant a un effet positif sur la croissance de l'entreprise à travers les différentes pratiques de gestion mises en œuvre (Julien, 2000; Hall, 1995; Westhead, 1995; Storey et al., 1989 cités par Boukar, 2009). Fort de cela, nous posons l'hypothèse ci-dessus (H4): il existe un lien de dépendance entre le niveau d'étude du dirigeant et les pratiques de GRH développées au sein des PME. Ceci peut se justifier par le fait que, pour atteindre ses objectifs de croissance, le dirigeant va mettre en œuvre entre autres des dispositifs de mobilisation de ses ressources humaines selon son niveau de connaissance en la matière. Bien plus, en se focalisant davantage des études de Hambrick et Mason (1984, op.cit.), on peut s'attendre à ce qu'un dirigeant détenant un niveau scolaire bas gère différemment ses employés comparativement à un autre qui affiche un niveau plus élevé. Ceci semble légitimement nous autoriser à postuler que (H41) les dirigeants autodidactes adoptent davantage la politique de rémunération individuelle dans les PME. Dans la même logique, nous testons spécifiquement les hypothèses suivantes dans le cadre de la présente recherche:

- H42 L'alignement des salaires sur la concurrence dépend du niveau d'étude des dirigeants des PME.
- H43 L'encouragement du personnel à trouver des réponses aux problèmes évolue au fur et à mesure que le niveau d'instruction augmente.

Décidément, certes la littérature paraît peu éloquente sur l'influence de chaque variable du profil socio-démographique prise individuellement sur les pratiques de GRH adoptées dans les entreprises de petites taille, mais les écrits qui existent jusqu'à présent nous confirment l'incidence de ce profil sur les PGRH. Toutefois que nous dévoile les relations qui existeraient entre ces pratiques de GRH et le profil comportemental du dirigeant de la PME?

## 2.2. Profil comportemental et pratiques de GRH: encrage théorique

Le concept de profil comportemental abordé antérieurement mentionne que l'expérience accumulée par un dirigeant fait partie des éléments qui particularisent ce type profil (Marchesnay, 2004). Partant de la théorie des échelons supérieurs développée par Hambrick et Mason (1984, op.cit.), il s'avère que les expériences, les valeurs et la personnalité des dirigeants influencent significativement leurs interprétations des situations auxquelles ils sont confrontés et, à leur tour, affectent leurs choix dans les pratiques managériales. Dans le cadre de notre travail nous émettons par conséquent l'hypothèse selon laquelle (H5) les pratiques de GRH adoptées au sein des PME est fonction du nombre d'année d'expérience du dirigeant passé dans son secteur d'activité.

Bien que les chefs d'entreprise sont présumés avoir une opinion généraliste dans tous les aspects relatifs au management de leur entreprise mais chacun apporte à son travail une orientation qu'il a généralement développé à partir d'une expérience antérieure accumulée dans son poste ou dans un secteur d'activité donné (Hambrick et Mason, 1984, op.cit.). Par exemple, Dearborn et Simon (1958) ont constaté que les supérieurs hiérarchiques abordent différemment les problèmes dans l'entreprise selon leur expérience passée dans un secteur d'activité donné. De cette vision, nous pensons à cet effet que (H51) Le recours à une politique de recrutement dépérit fortement avec l'augmentation de l'expérience des dirigeants dans le secteur d'activité. De même, les dirigeants des PME après avoir dirigé pendant quelques années leur entreprise dispose des capacités managériales qui guident leurs décisions dans l'ensemble. Ainsi, de certaines études empiriques, il ressort qu'une expérience antérieure du dirigeant en management a un effet positif sur la croissance de l'entreprise (Storey et al., 1989). D'autres recherches soutiennent cette différence de comportement des dirigeants eu égard à leur expérience (Carlson, 1972; Helmich et Brown, 1972 cités par Hambrick et Mason, 1984). Dans ces conditions, nous formulons l'hypothèse suivante (H52) L'alignement des salaires sur la concurrence dépend du nombre d'années d'expérience antérieure du dirigeant dans son secteur d'activité. De même, (H53) l'adoption d'un programme de participation aux résultats dans les PME dépend du nombre d'années d'expérience antérieure du dirigeant dans un secteur d'activité donné.

Cependant, Hayes et Abernathy (1980) ont plutôt observé des différences de comportement de gestion dans la formation et les relations de travail chez les dirigeants ayant accumulé de l'expérience antérieurement en occupant un poste à l'intérieur d'un domaine particulier ou dans une autre entreprise. Dans cette perspective nous postulons d'une part que (H54) La formation des employés prend de l'importance au fur et à mesure que le dirigeant gagne en expérience dans le secteur d'activité. D'autre part (H55), la surveillance des relations de travail au sein de la PME croît au fur et à mesure que l'expérience du dirigeant dans son secteur d'activité augmente.

Ainsi, nous pouvons retenir que le nombre d'année d'expérience antérieure d'un dirigeant pourrait justifier ses choix de GRH. Ces développement nous plonge ipso facto dans l'évaluation de la nature des relations entre les éléments du profil psychologique du dirigeant et les PGRH visibles dans les PME.

### 2.2.1. Lien théorique entre profil psychologique du dirigeant et pratique de GRH

En convoquant une fois de plus la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984) la personnalité des dirigeants affectent leurs choix dans les pratiques de management. Se basant sur ses préférences, reflet de l'aspect cognitif et son attitude face au risque, le dirigeant va influencer ses choix stratégiques et donc le comportement organisationnel en fonction de sa perception. Celle-ci permet d'avoir une nouvelle approche de la GRH et dans son entreprise. C'est ce qui nous conduit à postuler que (H6): l'attitude des dirigeants face au risque financier influence les pratiques de GRH développées dans leur entreprise. Autrement dit, le choix des sources de financement et le partage du capital de l'entreprise favorisent l'émergence des PGRH au sein des PME. Bien que peu d'étude traitent des liens directs entre le profil psychologique et les PGRH adoptées dans les PME, les variables psychologiques notamment la prise de risque semblent affecter les décisions des dirigeants des PME en matière de GRH.

Au total, la littérature nous enseigne que les pratiques de GRH couramment observées dans les PME peuvent être dans une certaine mesure expliquées par les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant. Toutefois, que nous révèle empiriquement l'influence du profil du dirigeant sur les pratiques de GRH développées dans les PME en contexte camerounais? La réponse à cette question nécessite un temps d'arrêt sur le cheminement méthodologique et la présentation des résultats de la présente recherche.

### 3. Cheminement méthodologique de la recherche

Le cheminement méthodologique revient tour à tour aux aspects liés à l'échantillonnage, le traitement des données et la mesure des variables présentés aux paragraphes ci-dessus.

#### 3.1. Échantillonnage et traitement des données

Le phénomène étudié dans cette recherche est relativement nouveau en soi. Il est soutenu certes par des théories qui s'inscrivent en prélude d'un réel mais est complété par des observations issues d'un terrain neutre. Eu égard à cette approche, cette recherche est inscrite dans les courants épistémologiques du positivisme notamment l'approche hypothético-déductive. Les données utilisées sont de type primaire issues des enquêtes par questionnaires administrés aux dirigeants auprès d'un échantillon de 228 PME manufacturières au Cameroun, sélectionnées par choix raisonné dans six (06) grandes régions (Yaoundé, Douala, Bafoussam, Garoua, Bamenda et Buea).

Ainsi, les PME retenues ont été au préalable éligibles au Programme Diagnostic et Restructuration des PME Manufacturières camerounaises (PDR-PMEM) mis en place par l'Agence des PME au Cameroun. Le choix des PME qui transforment les matières premières locales ou produits semi-finis est relatif aux enjeux économiques actuels dans la sous-région de manière générale et particulièrement au Cameroun en vue de booster à nouveau le tissu manufacturier encore très embryonnaire.

Les données collectées ont été codifiées sous SPSS.21 et soumises à des analyses statistiques. Les variables retenues sont qualitatives, mesurées sur des échelles nominales et dichotomiques. Nous réalisons deux types d'analyse. Le test d'indépendance du Khi-deux permet d'apprécier les relations de dépendance entre les variables catégorielles. La modélisation en équations structurelles, avec l'algorithme Partial Least Square (PLS) sous SmartPLS 2.0.M.3, sert à tester le modèle formulé dans un contexte de relations simultanées.

#### 3.2. Mesure des variables

Les variables dépendantes ou expliquées représentent les pratiques de GRH identifiées au sein des PME enquêtées. Les répondants sont invités à se prononcer sur un ensemble de déclarations relatives à ces différentes pratiques de GRH (acquisition, conservation ou rétention, développement et pratiques liées à l'environnement du travail). Les variables indépendantes ou explicatives mettent en exergue différents profils du dirigeant de la PME, sociodémographique, comportemental et psychologique (tableau 1).

Tableau 1: Synthèse de la mesure des variables

| Dimension                                         | Variables                                                                                                                                                                                                                         | Indicateurs/échelle de mesure                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profil du dirigeant                               | Profil socio- démographie                                                                                                                                                                                                         | -Age (intervalle)<br>-Sexe (homme, femme)<br>-Niveau scolaire (autodidacte, primaire, lycée/collège, universitaire)<br>-Domaine de spécialisation (technique, informatique, ingénierie, comptabilité-finance, marketing, administration) |
|                                                   | Profil comportemental                                                                                                                                                                                                             | -Expérience au poste de dirigeant (nombre d'années)<br>-Expérience dans le secteur d'activité (nombre d'années)                                                                                                                          |
|                                                   | Profil psychologique                                                                                                                                                                                                              | -Echelle dichotomique (Recours ou non aux sources de financement externes)                                                                                                                                                               |
| Pratiques d'acquisition                           | -L'existence d'une politique de recrutement;<br>-La planification de la main d'œuvre;<br>-La définition des tâches;<br>-La priorité accordée aux compétences à l'embauche.                                                        | -Echelle dichotomique<br>-Echelle dichotomique<br>-Echelle dichotomique<br>-Echelle nominale                                                                                                                                             |
| Pratiques de conservation des RH                  | -La politique d'évaluation individuelle;<br>-La politique de rémunération individuelle;<br>-Le programme de participation aux résultats,<br>-Le programme de promotion;<br>-L'alignement des salaires sur ceux de la concurrence. | -Echelle dichotomique<br>-Echelle dichotomique<br>-Echelle dichotomique<br>-Echelle nominale<br>-Echelle nominale                                                                                                                        |
| Pratiques de développement des compétences des RH | -La formation sur les tâches à exécuter<br>-La formation aux équipements                                                                                                                                                          | -Echelle dichotomique<br>-Echelle nominale                                                                                                                                                                                               |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pratiques liées à l'environnement du travail | -La surveillance des relations de travail;<br>- La communication des attentes des supérieurs aux employés;<br>-L'encouragement du personnel à trouver des solutions dans leur travail;<br>-L'information du personnel des objectifs et orientations stratégiques;<br>-Le partage des objectifs et des résultats des unités de production;<br>-L'aménagement des espaces de production pour une meilleure circulation;<br>-La fréquence des accidents de travail.<br>-Les jours sans accidents de travail | -Echelle nominale<br>-Echelle dichotomique<br>--Echelle nominale<br>-Echelle nominale<br>-Echelle nominale<br>-Echelle nominale<br>-Echelle dichotomique<br>-Echelle dichotomique                                                                                                                                                                               |
| Variables de contrôle                        | -L'âge de l'entreprise<br>-La taille de l'entreprise<br>-Secteur d'activité<br>-Lieu d'implantation<br>-La sous-traitance<br>-Le statut du dirigeant<br>-Le recours à un expert-comptable <sup>20</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -Echelle dichotomique (Moins de 15 ans et plus de 15 ans)<br>-Echelle nominale (TPE, PE, ME) <sup>21</sup><br>-Echelle nominale (diversité de l'économie camerounaise <sup>22</sup> )<br>-Echelle nominale (05 régions du pays) <sup>23</sup><br>-Echelle dichotomique<br>-Echelle nominale (fondateur, membre de la famille ou autre)<br>-Echelle dichotomique |

Source : auteurs

## 4. Résultats, discussion et conclusion

Les résultats de la présente recherche sont présentés globalement sur deux angles : analyse bivariée et l'analyse multivariée.

### 4.1. Résultats de l'analyse bivariée

L'analyse bivariée consiste à examiner deux variables simultanément. Outre son caractère descriptif de l'échantillon de paires de variables, il permet de rechercher la possibilité de l'existence d'une relation de dépendance entre une variable à expliquée et une variable explicative. La relation de cause à effet est ainsi observée à partir du test d'indépendance du khi-deux, indiqué pour apprécier le lien de dépendance entre deux variables nominales ou catégorielles. Nous présentons les résultats relatifs à l'influence des trois catégories de profil sur les pratiques de GRH dans les PME.

#### 4.1.1. Profil sociodémographique et pratiques de GRH

Comme nous l'allons souligner précédemment, le profil socio-démographique renvoie au sexe, domaine de spécialisation, âge et niveau scolaire du dirigeant de la PME. Les résultats de l'analyse bivariée de ces variables de profil et les pratiques de GRH sont présentés dans les paragraphes suivants.

- Sexe et pratiques de GRH

L'on a pu observer que de nombreuses pratiques de GRH présentent une certaine variation vis-à-vis du sexe. Il s'agit de l'environnement de travail (accidents de travail) et du développement de compétences (formation sur les tâches à exécuter). Dans les deux cas, les femmes manifestent un plus grand intérêt pour ces pratiques. Elles dirigent des entreprises qui enregistrent le moins d'accident de travail et qui forment davantage le personnel sur les tâches à exécuter.

- Domaine de spécialisation du dirigeant et pratiques de GRH

Les dirigeants qui se démarquent dans cette relation de dépendance sont spécialisés en technique. Les pratiques de GRH impliquées portent sur la rétention des RH (participation du personnel aux résultats) et l'environnement du travail (encourager le personnel à trouver des solutions et informer le personnel sur les objectifs et orientations stratégiques). Les résultats montrent en effet un lien statistiquement significatif entre ce type de dirigeants et les différentes pratiques susmentionnées.

<sup>20</sup> Pour l'établissement des états financiers

<sup>21</sup> Loi N° 2010/0010 du 13 Avril 2010 modifiée par la loi N°2015/010 du 16 Juillet 2015, portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

<sup>22</sup> Inspirée de la Nomenclature d'Activités des Etats Membres d'Afrique d'AFRI-STAT (NAEMA) : Agro-industrie, construction, services, métallurgie et mécanique, bois et transformation, textile, etc.

<sup>23</sup> Remarquable par leur forte concentration en industrie

L'on retient des entreprises dirigées par des techniciens que, comparées aux autres, elles ont moins d'intérêt pour la rétention du personnel, ainsi que pour l'encouragement du personnel à trouver des solutions à leurs problèmes. De plus, en matière d'information du personnel sur les objectifs et orientations stratégiques, elles impliquent plusieurs catégories d'acteurs: les cadres, les techniciens supérieurs et les agents de maîtrise; une pratique qui vise sans doute à susciter de la considération et de l'engagement des salariés.

- Age du dirigeant et pratiques de GRH

L'âge du dirigeant apparaît significatif dans l'influence des pratiques d'acquisition des RH.

- Age du dirigeant et priorité accordée aux compétences à l'embauche

On observe qu'au-delà d'un certain âge (50 ans), les dirigeants de PME ont tendance à négliger cette pratique. L'effectif des dirigeants adoptant la pratique croît de manière considérable avec l'âge (71,1% à 88,3%) et amorce une chute sévère à partir de 50 ans (88,3% à 65,1%). Le dirigeant deviendrait donc de moins en moins strict ou de plus en plus tolérant à l'embauche lorsqu'il prend de l'âge ou du moins à partir d'un certain âge. Ce résultat est significatif à 1% ( $P < 0,01$ ) et met en évidence un lien relativement important ( $V$  de Cramer=24,1%) entre les deux variables. Toutes les PME de notre échantillon sont impliquées dans cette analyse, à l'exception de celles qui pratiquent la sous-traitance sous toutes ses formes ( $P=0,06$ ).

- Age du dirigeant et existence d'une politique de recrutement

Avoir une politique de recrutement est également bien adopté par les entreprises de l'échantillon (64,9%). La mise en place de la politique de recrutement obéit à la même logique d'influence de l'âge des dirigeants précédemment relevée. L'effectif des dirigeants qui ont recours à une politique de recrutement croît jusqu'à l'âge de 50 ans (72% à 75,9%), à partir duquel il chute de manière considérable (75,9% à 47,9%). Une fois de plus, ce résultat relève la souplesse des dirigeants en matière d'acquisition du personnel à partir d'un certain âge. Cette relation est réelle à 1% ( $P < 0,01$ ) et relativement importante ( $V$  de Cramer=27,2%). Les entreprises concernées par cette relation sont de petite taille ( $P=0,03$ ), exercent dans l'agro industriel ( $P=0,00$ ) et ne pratiquent aucune forme de sous-traitance ( $P=0,02$ ).

- Age du dirigeant et définition des tâches

Définir les tâches suivant le poste à pourvoir est également une pratique adoptée de manière considérable dans notre échantillon (84,5%). A la différence des deux pratiques précédentes, la définition des tâches connaît son plus grand intérêt jusqu'à l'âge de 40 ans (97,2%), âge à partir duquel l'intérêt pour cette pratique d'acquisition diminue à mesure que le dirigeant vieillit (88,1% - 73,3%). La relation décrite est statistiquement significative à 1% ( $P < 0,01$ ), avec une intensité relativement forte (26,4%). Les PME concernées sont celles qui prennent en charge totalement leurs activités, c'est-à-dire ne sous-traitent à d'autres ( $P=0,03$ ).

L'on retient que, les pratiques d'acquisition de RH sont effectives et pleines d'intérêt pour les dirigeants de PME manufacturières. Cependant elles sont employées avec moins d'ardeur et d'importance lorsque les dirigeants prennent de l'âge. Ainsi en vieillissant, les dirigeants deviennent plus souples et moins exigeants vis-à-vis des candidats à l'embauche. Ils donnent ainsi l'impression d'être peu regardant sur leurs compétences et d'attendre de ces derniers des performances limitées ou peu ambitieuses en entreprise.

- Niveau scolaire du dirigeant et pratiques de GRH

Le niveau scolaire du dirigeant nous permet de mieux comprendre l'adoption des pratiques de GRH relatives à la rétention du personnel (politique de rémunération individuelle et alignement des salaires sur la concurrence) et à l'environnement de travail (encourager le personnel à trouver des solutions).

- Niveau scolaire et politique de rémunération individuelle

La politique de rémunération individuelle est pratiquée par une grande majorité de PME (64,5%). Cet intérêt pour la rémunération individualisée est diversement apprécié selon le niveau d'instruction des dirigeants. On observe que ce sont les autodidactes qui adoptent le mieux cette pratique (100%), ensuite viennent les dirigeants de niveau primaire (73,7%), puis ceux du supérieur (62,2%) et enfin ceux du Collège/lycée (55,8%). Globalement ce sont les dirigeants les moins scolarisés qui s'intéressent le plus aux politiques de rémunération individuelle. Cette relation est statistiquement significative à 5% ( $P < 0,05$ ) et d'intensité relativement forte ( $V$  de Cramer=23,2%). Elle concerne toutes les PME enquêtées.

- Niveau scolaire et alignement des salaires sur la concurrence

L'alignement des salaires sur la concurrence intéresse peu les dirigeants (40,2%). Malgré le faible intérêt pour cette pratique, les autodidactes s'illustrent par un engouement inégalé (54,5%), suivis des dirigeants du supérieur (40,7%), puis ceux du primaire (36,4%) et enfin ceux du collège/lycée (35,8%). On se rend bien compte que l'adoption de cette pratique n'obéit pas à une logique d'évolution soutenue du niveau d'instruction. Bien au contraire, elle a tendance à être négligée à mesure que le niveau scolaire croît, avec un regain d'intérêt au niveau universitaire. Une relation mitigée mais statistiquement significative à 5% ( $P < 0,05$ ) et de faible intensité ( $V$  de Cramer=17,9%). Toutes les entreprises de l'échantillon sont concernées.

Nous retenons que les dirigeants les moins scolarisés adoptent les pratiques de rétention du personnel avec plus d'enthousiasme que leurs homologues plus scolarisés. Ceci renforce l'idée que la scolarisation du chef d'entreprise ou du dirigeant n'est pas toujours synonyme d'adoption de bonnes pratiques ou de pratiques plus ou moins modernes de GRH.

- Niveau scolaire et encouragement du personnel à trouver des solutions

Cette pratique est largement répandue au sein des PME échantillonnées (63,8%). Même si le lien avec le niveau scolaire des dirigeants apparaît une fois de plus mitigé, nous devons relever que la tendance est plutôt en faveur d'une évolution dans l'adoption de la pratique à mesure que le niveau d'instruction augmente (60% - 63,6% - 66,1% - 63,2%). De ce point de vue, l'on en déduit que, bien que l'importance de la pratique soit reconnue par tous les sous-groupes de dirigeants, celle-ci est d'autant plus adoptée par les dirigeants scolarisés. La relation ainsi décrite est statistiquement significative à 1% ( $P < 0,01$ ) et relativement faible ( $V$  de Cramer=20,9%). Elle interpelle toutes les entreprises.

#### 4.1.2. Profil psychologique du dirigeant et pratiques de GRH

Le profil psychologique est apprécié par la prise de risque. Le dirigeant accepte prendre le risque lorsqu'il a recours à des sources de financement externes. Nous retenons les banques et les EMF, car ces deux institutions sont perçues par de nombreux dirigeants comme un frein majeur à la croissance de l'entreprise.

- Financement bancaire et pratiques de GRH

De nombreux dirigeants dénoncent en effet l'impossibilité d'accéder à ce type de financement. Cependant on relève que les dirigeants sont de moins en moins nombreux à dénoncer cette difficulté à mesure qu'ils prennent de l'âge (80,6% - 64,5% - 54%). L'on peut en effet croire que ce sont les jeunes dirigeants qui éprouvent des difficultés d'accès au financement bancaire, lesquelles semblent s'estomper avec l'âge voire l'expérience acquise par le dirigeant dans la gestion des affaires. Une telle relativisation de la perception du financement bancaire s'expliquerait par la résignation du dirigeant expérimenté (ayant certainement trouvé des sources alternatives de financement) ou alors simplement parce qu'il est devenu suffisamment crédible auprès de l'institution de crédit. La relation décrite ici est significative à 10% ( $P < 0,1$ ) et de faible intensité (16,7%). Elle interpelle toutes les entreprises enquêtées.

Le recours à la banque comme source financement externe est meilleur auprès des PME qui pratiquent une politique de rémunération individuelle (73,1%) et faible auprès de celles qui n'adoptent pas la pratique (26,9%). Inversement, les PME qui n'ont pas recours au financement par la banque sont plus nombreuses à ne pas recourir à une politique de rémunération individuelle (56,8% contre 43,2%). Cela laisse apparaître une relation négative à travers laquelle lorsque la PME se finance par la banque, elle adopte la pratique; tandis que lorsqu'elle ne sollicite pas cette source elle n'a pas d'intérêt pour la pratique. Le test d'indépendance de Khi-deux atteste de la significativité de cette relation à 1% ( $P = 0,00$ ; khi-deux=10,70) et d'une intensité relativement forte (29,6%). Ce résultat concerne les PE (0,01) de moins de 15 ans (0,00) dirigées par les hommes (0,00) âgés de plus de 40 ans (0,04), dont les états financiers ne sont pas établis par un expert-comptable (0,00).

- Financement EMF et pratiques de GRH

Les pratiques de GRH influencées par le recours à cette source de financement sont de trois types: acquisition, rétention du personnel et développement des compétences

- Financement EMF et politique de recrutement

La politique de recrutement est assez répandue (63,1%) et très présente au sein des PME qui ont recours au financement par les EMF (73,5%). Celles qui n'ont pas cette politique ont une présence très marquée parmi les entreprises qui se financent autrement (43,2%). La relation ainsi décrite est significative à 5% ( $P = 0,05$ ; khi-deux=3,64) et de faible intensité (16,7%).

- Financement EMF et Politique de rémunération individuelle

Le financement via les EMF semble également justifier la pratique de la rémunération individuelle au sein des PME. Très peu de PME négligent la politique de rémunération individuelle lorsqu'elles se financent par les EMF (21,3%). Par contre elles sont nombreuses lorsque la source de financement est autre (48,8%). Cette source de financement pourrait ainsi justifier l'adoption de la pratique de GRH. Le test révèle en effet que la relation est significative à 1% ( $P = 0,00$ ; khi-deux=9,60) et d'une intensité relativement élevée (27,1%).

- Financement EMF et Programme de participation aux résultats

Nous observons à travers cette relation que le financement par EMF amène à l'adoption d'un programme de participation aux résultats. Le programme est massivement adopté lorsque la source de financement est l'EMF (52,4%). A contrario, il est massivement rejeté lorsque la source de financement est autre (74,7%). Le lien établi est statistiquement significatif à 1% ( $P = 0,00$ ; khi-deux=9,06), avec une intensité relativement élevée (26,9%).

- Financement EMF et Alignement des salaires sur la concurrence

En ce qui concerne l'alignement des salaires sur la concurrence, on observe que c'est une pratique majoritairement sollicitée par les PME qui se financent via les EMF (51,6%). De même, les PME qui ne suivent pas la concurrence sur les salaires ont majoritairement recours d'autres sources (41,9%). La relation observée est réelle et statiquement significative à 5% ( $P=0,01$  ; khi-deux=8,66), avec une intensité relativement élevée (24%).

- Financement EMF et formation sur les tâches à exécuter

La formation sur les tâches à exécuter est une pratique que l'on retrouve très faiblement auprès des PME qui se financent ailleurs que via les EMF (28,3%). Elle par contre bien présente au sein des entreprises qui ont recours aux EMF (52,8%). La relation est réelle et significative à 1% ( $P=0,00$  ; khi-deux=10,20), et d'intensité relativement élevée (24,9%).

#### 4.1.3. Profil comportemental du dirigeant

A travers l'expérience acquise dans le secteur d'activité, le dirigeant de la PME oriente de manière significative des pratiques de GRH liées à l'acquisition des RH (politique de recrutement), à la rétention (programme de participation aux résultats), à l'environnement de travail (surveillance des relations de travail) et au développement de compétences (formation aux équipements).

- Expérience dans le secteur d'activité et politique de recrutement

L'existence d'une politique de recrutement est largement adoptée en entreprise (69,7%). Nous pouvons voir que l'adoption d'une politique de recrutement dépérit fortement avec l'augmentation de l'expérience des dirigeants dans le secteur d'activité (80,4% - 72,6% - 55,3). Le dirigeant agit comme si l'expérience qu'il acquiert au fil des années lui confère une telle maîtrise de la situation qu'il se sent désormais capable de décider en marge d'une procédure scientifiquement établie. Il développe, du fait de l'expérience et de la routine, une forme de « rationalité » qui lui permet d'aboutir au même résultat avec certainement plus d'efficacité. La relation établie ici est significative à 5% ( $P<0,05$ ) et relativement faible ( $V$  de Cramer=21,8%). Les entreprises concernées sont de petite taille ( $P=0,08$ ), âgées de moins de 15 ans ( $P=0,04$ ) et ne pratiquant aucune forme de sous-traitance ( $P=0,01$  et  $P=0,03$ ).

- Expérience dans le secteur d'activité et programme de participation aux résultats

Le programme de participation aux résultats est dans l'ensemble faiblement adopté par les PME (40,8%). Comme vu plus haut, l'adoption de la pratique diminue à mesure que l'expérience du dirigeant dans le secteur augmente (55,1% - 39,7% - 25%). On peut à nouveau évoquer une forme de lassitude due à une routine longtemps pratiquée tout seul, vu la taille réduite de l'entreprise. Ce lien évoqué est statistiquement significatif à 5% ( $P<0,05$ ) et relativement fort ( $V$  de Cramer=23,8%). Les PME qui sont concernées ne pratiquent aucune forme de sous-traitance ( $P=0,09$  ;  $P=0,01$ ).

- Expérience dans le secteur d'activité et surveillance des relations de travail

C'est une pratique très faiblement adoptée en entreprise (7,1%). Malgré ce faible intérêt, le tableau croisé rend compte d'une importance croissante à mesure que l'expérience du dirigeant augmente (3,9% - 6,1% - 12,1%). Globalement, la surveillance des relations de travail par l'entreprise représente très peu. Mais sur un plan plus individuel, les relations de travail, souvent très complexes, interpellent particulièrement le dirigeant qui les appréhende de mieux en mieux avec une certaine maturité. La relation décrite est statistiquement significative à 5% ( $P=0,05$ ) et de faible intensité ( $V$  de Cramer=14,4%). Elles concernent toutes les entreprises échantillonnées.

- Expérience dans le secteur d'activité et formation aux équipements

La formation aux équipements est très répandue en entreprise (63,4%). Elle perd cependant de son importance à mesure que le dirigeant gagne en expérience dans le secteur d'activité (68,1% - 67,1% - 53,2%). On comprend mieux la baisse des formations aux équipements dans un contexte d'obsolescence et/ou de non renouvellement de l'appareil productif (hommes et machines). La maîtrise des équipements actuels par un personnel faiblement rotatif sur la durée permet en effet de comprendre une baisse de formation aux équipements. La relation observée est faible ( $V$  de Cramer=14,3%) mais statistiquement significative à 10% ( $P<0,1$ ). Toutes les PME considérées sont étrangères à toute forme de sous-traitance ( $P=0,06$  ;  $P=0,03$ ). Nous retenons de l'expérience du dirigeant dans le secteur qu'elle a une relation significative avec la politique de recrutement, l'adoption de programme de participation aux résultats, la surveillance des relations de travail et la formation aux équipements.

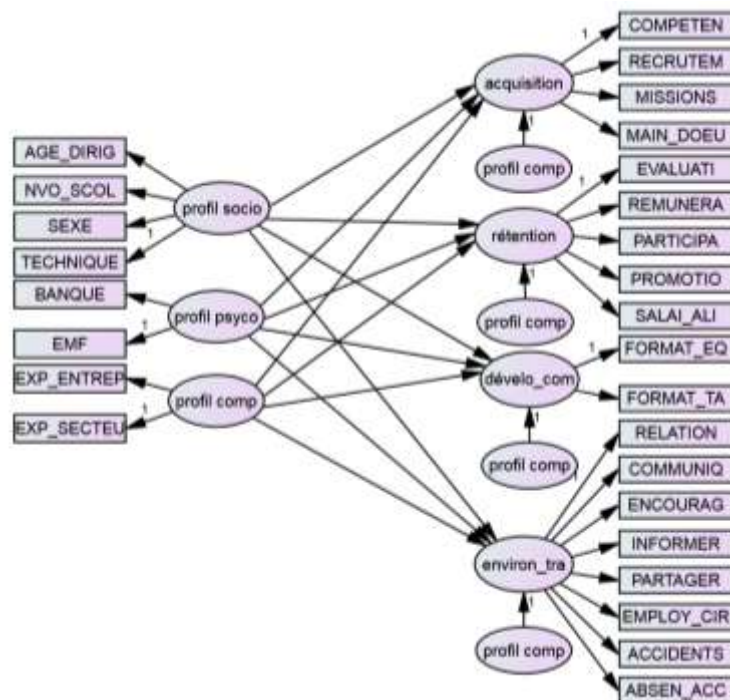
#### 4.2. Résultats de l'analyse multivariée

Nous discutons successivement du modèle conceptuel spécifié et des indices d'ajustement du modèle structurel, des tests de fiabilité et de validité, de la qualité de l'ajustement et de la significativité des modèles de mesure et de structure.

#### 4.2.1. Modèle conceptuel et Indices d'ajustement

Compte tenu de l'ancrage théorique faible auquel nous faisons face dans notre démarche, nous puisons également dans les résultats précédents pour spécifier le modèle conceptuel de l'approche par équations structurelles (figure 1).

Figure 1:Modèle conceptuel a priori



Source: Editeur graphique PLS-SEM

La procédure PLS de Smart PLS 2.0.M3 fournit une batterie d'indicateurs permettant de juger de la qualité d'un modèle à équations structurelles (tableau 3).

Tableau 3 : Indices d'ajustement du modèle à équations structurelles

| Types d'indices       | Définitions                                                                                                                            | Exemples                               | Seuils minima d'acceptation                                                                                                     |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fiabilité             | Mesure la cohérence interne de l'échelle de mesure par inter-corrélations des indicateurs                                              | Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )         | $\alpha \geq 0,7$ (Emin, 2003)<br>$\alpha \geq 0,6$ Igalens et Roussel (1998)<br>$\alpha \geq 0,5$ (Gavard-Perret et al., 2008) |
|                       | Mesure la cohérence interne en considérant les indicateurs les plus importants de l'échelle de mesure                                  | Fiabilité composite                    | $\geq 0,7$ ou $\geq 0,6$ pour une recherche exploratoire (Bagozzi et Yi, 1988)                                                  |
| Validité de construit | Vérifie qu'une dimension est effectivement mesurée par ses indicateurs                                                                 | Validité convergente                   | -Poids factoriel $\geq 0,7$ (Bagozzi et Yi, 1988)<br>-AVE (Average Variance Extracted) $\geq 0,5$ (Chin, 1998)                  |
|                       | Vérifie que chaque dimension est plus fortement liée à ses indicateurs qu'aux autres indicateurs                                       | Validité discriminante                 | Racine carrée AVE supérieure aux corrélations entre variables latentes (Chin, 1998)                                             |
| Prédiction du modèle  | Vérifie la significativité du pourcentage de variance expliquée et la qualité des équations structurelles (ou qualité de l'ajustement) | Coefficient de détermination ( $R^2$ ) | -Croutsche (2002) : $R^2 > 0,1$<br>-Chin (1998)<br>$R^2 = 0,67$ (Substantiel)<br>$R^2 = 0,33$ (Modéré)<br>$R^2 = 0,19$ (Faible) |
|                       |                                                                                                                                        | Coefficient Stone-Geisser ( $Q^2$ )    | $Q^2 > 0$ (Fernandes, 2012)                                                                                                     |

|                                                |                                                                 |                   |                                      |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| Significativité des coefficients de régression | Vérifie la significativité des relations du modèle de structure | Test t de Student | T-Statistic $\geq 1,96$ (Wong, 2013) |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|

**Source:** Adapté de la littérature

#### 4.2.2. Tests de fiabilité et de validité

Les dimensions latentes (tableau4) sont assez limites sur le respect des conditions ci-dessus présentées. La fiabilité et la validité ne sont pas toujours assurées. Cela s'explique par le nombre réduit d'indicateurs, mais aussi par l'absence de cohérence des échelles de mesure de chaque indicateur (Hair et al., 1998) ; ce qui justifie également le signe négatif des «loadings». Par exemple, le sexe (homme et femme) est mesuré sur une échelle nominale dichotomique, différente de l'échelle nominale utilisée pour mesurer le niveau de scolarité (primaire secondaire, etc.) ou encore l'âge (moins de 40 ans, 41-50 ans, etc.). Nous avons mentionné plus haut le caractère particulier des études de nature exploratoire et dont l'ancrage théorique est faible. Cela représente un fait supplémentaire justifiant la médiocrité des indices de validité et de fiabilité.

Tableau 4 : validité et fiabilité des modèles de mesure exogène et endogène

| Dimensions<br>Indicateurs                                         | Profil sociodémographique | Profil psychologique | Profil comportemental | Acquisition | Rétention | Développement des compétences | Environnement de travail |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|-------------|-----------|-------------------------------|--------------------------|
| Age du dirigeant                                                  | -0,84                     |                      |                       |             |           |                               |                          |
| Niveau de scolarité                                               | 0,84                      |                      |                       |             |           |                               |                          |
| Sexe                                                              | 0,68                      |                      |                       |             |           |                               |                          |
| Spécialisation : technique                                        | 0,26                      |                      |                       |             |           |                               |                          |
| Source de financement : banque                                    |                           | 0,49                 |                       |             |           |                               |                          |
| Source de financement : EMF                                       |                           | 0,87                 |                       |             |           |                               |                          |
| Expérience dans l'entreprise                                      |                           |                      | 0,46                  |             |           |                               |                          |
| Expérience dans le secteur                                        |                           |                      | 1                     |             |           |                               |                          |
| Compétences à l'embauche                                          |                           |                      |                       | 0,66        |           |                               |                          |
| Planification de la main d'œuvre                                  |                           |                      |                       | -0,04       |           |                               |                          |
| Définition des tâches                                             |                           |                      |                       | 0,74        |           |                               |                          |
| Politique de recrutement                                          |                           |                      |                       | 0,63        |           |                               |                          |
| Politique d'évaluation                                            |                           |                      |                       |             | -0,03     |                               |                          |
| Programme de participation aux résultats                          |                           |                      |                       |             | 0,63      |                               |                          |
| Programme de promotion                                            |                           |                      |                       |             | 0,59      |                               |                          |
| Politique de rémunération individuelle                            |                           |                      |                       |             | 0,67      |                               |                          |
| Alignement des salaires sur la concurrence                        |                           |                      |                       |             | 0,58      |                               |                          |
| Formation aux tâches                                              |                           |                      |                       |             |           | 0,88                          |                          |
| Formation aux équipements                                         |                           |                      |                       |             |           | 0,60                          |                          |
| Nombre de jours sans accidents                                    |                           |                      |                       |             |           |                               | 0,42                     |
| Nombre d'accidents au cours de l'année dernière                   |                           |                      |                       |             |           |                               | 0,15                     |
| Communiquer les attentes des supérieurs                           |                           |                      |                       |             |           |                               | 0,30                     |
| Employés circulent normalement                                    |                           |                      |                       |             |           |                               | 0,61                     |
| Encourager les employés à trouver des solutions                   |                           |                      |                       |             |           |                               | 0,57                     |
| Informers les employés des objectifs et orientations stratégiques |                           |                      |                       |             |           |                               | -0,11                    |
| Surveiller les relations de travail                               |                           |                      |                       |             |           |                               | 0,21                     |
| <b>AVE / Communalité (<math>\geq 0,5</math>)</b>                  | 0,48                      | 0,50                 | 0,60                  | 0,34        | 0,31      | 0,57                          | 0,15                     |
| <b>Alpha de Cronbach (<math>\geq 0,6</math>)</b>                  | -0,36                     | 0,01                 | 0,65                  | 0,40        | 0,46      | 0,27                          | 0,33                     |
| <b>Fiabilité composite (<math>\geq 0,6</math>)</b>                | 0,30                      | 0,65                 | 0,73                  | 0,60        | 0,63      | 0,72                          | 0,31                     |

**Source:** Résultats Report SmartPLS-SEM

Contrairement à la validité convergente, dont les indices retenus présentent des valeurs faibles, la validité discriminante est satisfaite pour toutes les variables latentes (tableau 5).

Tableau 5: Validité discriminante

|                | Acquisition | dev_comp    | envir_trav  | Profil_Comport | Profil_Psycho | Profil_socio | Rétention   |
|----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|---------------|--------------|-------------|
| Acquisition    | <b>0,58</b> |             |             |                |               |              |             |
| dev_comp       | 0,12        | <b>0,75</b> |             |                |               |              |             |
| envir_tra      | 0,13        | 0,28        | <b>0,39</b> |                |               |              |             |
| Profil_comport | -0,11       | -0,05       | -0,07       | <b>0,77</b>    |               |              |             |
| Profil_psycho  | -0,05       | 0,27        | 0,22        | -0,1           | <b>0,71</b>   |              |             |
| Profil_socio   | 0,16        | 0,06        | -0,08       | -0,03          | 0,01          | <b>0,69</b>  |             |
| Rétention      | 0,19        | 0,28        | 0,24        | 0              | 0,18          | -0,01        | <b>0,56</b> |

**Source:** Auteurs

#### 4.2.3.Évaluation de la qualité de l'ajustement

Nous apprécions la qualité de l'ajustement du modèle structurel en observant la variance totale expliquée, renseignée par le coefficient de détermination ( $R^2$ ), pour chacune des équations structurelles (tableau 6).

Tableau 6: Variance totale expliquée

| Variables latentes endogènes (Pratiques de GRH) | Coefficient de détermination ( $R^2$ ) | Seuil acceptable | Ajustement |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------|------------|
| Acquisition des RH                              | 0,054 ns                               | > 0,1            | Mauvais    |
| Rétention des RH                                | 0,112*                                 |                  | Bon        |
| Développement des compétences des RH            | 0,097 ns                               |                  | Mauvais    |
| Environnement de travail des RH                 | 0,157*                                 |                  | Bon        |

**Source :** Résultats PLS-SEM

Légende : \*Faible ; ns : Non significatif

À la différence des analyses bivariées précédentes, nous retenons que seules les pratiques de GRH liées à la rétention et à l'environnement de travail sont influencées par le profil du dirigeant. En effet, dans le modèle structurel que nous proposons, les différentes déclinaisons du profil du dirigeant expliquent 11,2% de la variation des pratiques de conservation des RH et 15,7% de la variation des pratiques relatives à l'environnement de travail.

#### 4.2.4.Évaluation du modèle de structure

L'examen des résultats de la procédure bootstrap nous permet d'étudier la significativité des coefficients de régression (tableau 7). Nous avons précédemment vu que seules les équations structurelles Rétention et Environnement de travail ont un ajustement satisfaisant.

Tableau 7 : Significativité du modèle de structure

| Relation variables latentes avec modération du profil comportemental          |                | T-Statistics | Relation significative |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------------|
| Indicateurs Acquisition                                                       |                |              |                        |
| Profil_comportemental -> Acquisition                                          | 1,636          | Non          |                        |
| Profil_psychologique -> Acquisition                                           | 0,562          |              |                        |
| Profil_sociodémographique -> Acquisition                                      | 1,600          |              |                        |
| Profil_sociodémographique * Profil_comportemental -> Acquisition              | 1,660          |              |                        |
| Indicateurs Développement compétences                                         |                |              |                        |
| Profil_comportemental ->Développement_Compétences                             | 0,796          | Non          |                        |
| Profil_psychologique ->Développement_Compétences                              | <b>3,616*</b>  | Oui          |                        |
| Profil_sociodémographique ->Développement_Compétences                         | 0,741          | Non          |                        |
| Profil_sociodémographique * Profil_comportemental ->Développement_Compétences | <b>2,519**</b> | Oui          |                        |
| Indicateurs environnement de travail                                          |                |              |                        |
| Profil_comportemental ->Environnement_Travail                                 | 0,628          | Non          |                        |
| Profil_psychologique ->Environnement_Travail                                  | <b>2,461**</b> | Oui          |                        |
| Profil_sociodémographique ->Environnement_Travail                             | 1,372          | Non          |                        |
| Profil_sociodémographique * Profil_comportemental ->Environnement_Travail     | <b>3,133*</b>  | Oui          |                        |
| Indicateurs Rétention                                                         |                |              |                        |
| Profil_comportemental -> Rétention                                            | 0,447          | Non          |                        |
| Profil_psychologique -> Rétention                                             | <b>2,513**</b> | Oui          |                        |
| Profil_sociodémographique -> Rétention                                        | 0,198          | Non          |                        |
| Profil_sociodémographique * Profil_comportemental -> Rétention                | <b>4,417*</b>  | Oui          |                        |

Source : Résultats PLS-SEM Légende : \*\*\*P-value <10% ; \*\*P-value <5% ; \*P-value <1%

L'analyse des coefficients de régression confirme ces résultats en distinguant les relations structurelles significatives de celles qui ne le sont pas, ainsi que leurs contributions respectives. Cette analyse révèle par ailleurs que, malgré le faible ajustement de l'équation structurelle Développement des compétences, elle affiche deux relations structurelles significatives. La première lie le profil psychologique au développement des compétences ( $t=3,61$ ), la seconde lie le profil sociodémographique au développement des compétences sous l'effet modérateur du profil comportemental ( $t=2,519$ ).

Cela nous enseigne que, bien que l'équation structurelle relative au développement des compétences ne soit d'un niveau d'ajustement très faible, elle présente tout de même des relations internes dignes d'intérêt. L'on dira que l'influence simultanée des variables de profil sur le développement des compétences n'est pas significative, mais des influences singulières le sont. Aussi, il est important de remarquer, dans le tableau ci-dessus, que les relations modérées par le profil comportemental ont une meilleure contribution.

Sur le plan externe (modèle de mesure) cela suppose que:

- L'effet de l'âge du dirigeant est amplifié par son expérience professionnelle dans le secteur d'activité;
- L'effet du niveau scolaire du dirigeant est amplifié par son expérience professionnelle dans le secteur d'activité;
- L'effet du sexe du dirigeant est amplifié par son expérience professionnelle dans le secteur d'activité;
- L'effet de son domaine de spécialisation (technique) est amplifié par son expérience professionnelle dans le secteur d'activité.

Les conséquences sur les pratiques de GRH statistiquement significatives sont déterminantes à plusieurs niveaux (tableau 8). L'Environnement de travail et la Rétention sont des pratiques qui visent à améliorer le vécu quotidien de l'employé au sein de l'entreprise. Ce sont des pratiques qui s'inscrivent davantage dans une perspective de long terme. Il est donc logique que l'expérience professionnelle du dirigeant, acquise du fait du nombre d'années passées dans le secteur d'activité ou dans l'entreprise, ait un effet multiplicateur significatif sur ces pratiques.

Tableau 8: Pratiques GRH significatives - Modèle de mesure

| Relations Modèle de mesure                                 | T- statistic     | Classement      |
|------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|
| <b>Pratiques de GRH liées à l'Environnement de travail</b> |                  |                 |
| GRH_ABSENCE_ACCIDENT <- Environnement_Travail              | <b>1,9634**</b>  | 3 <sup>e</sup>  |
| GRH_ACCIDENT <- Environnement_Travail                      | 0,8051           |                 |
| GRH_COMMUNIQUER <- Environnement_Travail                   | 1,4849           |                 |
| GRH_EMPLOYES_CIRCULENT <- Environnement_Travail            | <b>2,8342*</b>   | 1 <sup>er</sup> |
| GRH_ENCOURAGER <- Environnement_Travail                    | <b>2,7915*</b>   | 2 <sup>e</sup>  |
| GRH_INFORMER <- Environnement_Travail                      | 0,5495           |                 |
| GRH_PARTAGER <- Environnement_Travail                      | <b>1,8727***</b> | 4 <sup>e</sup>  |
| GRH_SURVEILLER_RELATION <- Environnement_Travail           | 1,0121           |                 |
| <b>Pratiques de GRH liées à la Rétention</b>               |                  |                 |
| GRH_EVALUATION <- Rétention                                | 0,2231           |                 |
| GRH_PARTICIPATION <- Rétention                             | <b>3,4196*</b>   | 2 <sup>e</sup>  |
| GRH_PROMOTION <- Rétention                                 | <b>3,0019*</b>   | 3 <sup>e</sup>  |
| GRH_REMUNERATION <- Rétention                              | <b>3,7725*</b>   | 1 <sup>er</sup> |
| GRH_SALAIRE <- Rétention                                   | <b>2,8663*</b>   | 4 <sup>e</sup>  |

Source : Adapté de Report PLS-SEM \*P<1% ; \*\*P<5% ; \*\*\*P<10%

L'environnement de travail concerne en définitive les pratiques ci-après (suivant le poids de leur contribution dans le tableau ci-dessus) :

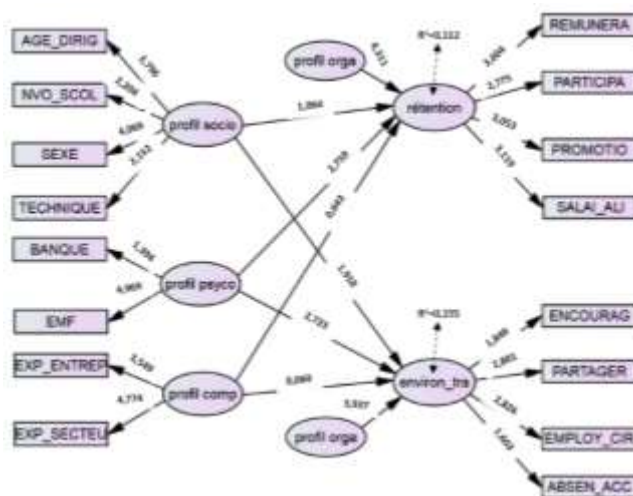
- La circulation normale des employés au sein des espaces de production ;
- Encourager le personnel à trouver des solutions à leurs problèmes ;
- Le nombre de jour sans accident de travail ;
- Partager les objectifs et résultats des unités.

La rétention ou conservation regroupe en définitive les pratiques ci-après (suivant le poids de leur contribution dans le tableau ci-dessus) :

- La politique de rémunération individuelle ;
- Le programme de participation aux résultats ;
- Le programme de promotion ;
- L'alignement des salaires sur ceux pratiqués par la concurrence.

A la suite de ces résultats, nous établissons le modèle a posteriori en retenant uniquement les relations statistiquement significatives (figure 2). Éventuellement, cette étape peut donner lieu à une nouvelle estimation du modèle, à condition qu'elle soit justifiée théoriquement (Wong, 2013).

Figure 2 : Modèle de causalité a posteriori



Source: Éditeur graphique PLS-SEM

L'intérêt d'observer le comportement du modèle a posteriori est mis en avant dans notre cas. Nous remarquons en effet que les coefficients de détermination ( $R^2$ ) demeurent quasi inchangés (Rétention=0,11 ; Environnement de travail=0,15). De plus, la puissance prédictive de la modulation du profil comportemental est maintenue. Ses contributions factorielles sont significatives à 1% ( $t < 2,58$ ), soit  $t = 4,31$  pour la Rétention et  $t = 3,94$  pour l'Environnement de travail.

En somme dans une démarche bivariable, les résultats confirment l'influence statistiquement significative du profil du dirigeant sur les pratiques de GRH observées en entreprise. L'enrichissement de ces résultats est favorisé par l'intégration du sexe, de l'âge, du domaine de spécialisation, du niveau d'instruction et de l'expérience dans le secteur d'activité du dirigeant. En outre, dans une démarche multivariée, on retient l'impact significatif du profil du dirigeant sur les pratiques de GRH sous l'effet modérateur de l'expérience du dirigeant dans son secteur d'activité. Nous pouvons dire que ses résultats balisent le terrain et ouvrent des perspectives confirmatoires plus robustes afin d'enrichir l'ancrage théorique et conceptuel.

## Bibliographie

- Alutto, J. A., et Hrebiniak, L. G., (1975), Research on commitment to employing organizations: Preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and MBA programs. Paper presented at Academy of Management meetings, New Orleans, 1975.
- Amboise, G. (d') et G. VERNA, (1993), « De l'entrepreneur à l'intrapreneur », Gestion 2000, Management et prospective, n°2, pp.1330.
- APME (2017), Rapport annuel sur la situation des PME au Cameroun, MINPMEESA.
- Arthur, J.B. 1994. « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », Academy of Management Journal, vol. 37, n° 3, p. 670 687.
- Bayad M, Chanal. (1998), « Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une Pme en fort croissance : le cas de l'entreprise METALEX », Communication au 4ème congrès international francophone de la PME, Metz.
- Bayad M., Nebenhaus D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, 4ème congrès de l'AGRH, Jouyen Josas.
- Becker, M. H. (1970), Sociometric location and innovativeness: Refor mulation and extension of the diffusion model. American Soci ological Review, 1970, 35, 267304.
- Benoît, C. et Rousseau, M. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. Revue internationale P.M.E., 3(1), 39–55.
- Blais, R.A. et J.M. Toulouse, (1990), « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2 278 fondateurs d'entreprise dans 14 pays », Revue Internationale PME, Vol.3, n°34, pp.268300.
- Boutillier S, Uzunidis D. (1999), La légende de l'entrepreneur, Syros, Paris.

- Box, T.M., White, M.A. et Barr, S.H. (1993), «A contingency model of new manufacturing firm performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, Vol.18, n°2. pp.3141.
- Brockhaus, R.H. (1980), «Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management Journal*, Vol.23, pp.509520.
- Buttner E. H. (2001), Examining female entrepreneurs' management style : an application of relational frame, *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n° 3, p. 253269.
- Capiez, A. (1990), « Difficultés de gestion et besoins de formations des dirigeants des TPE en démarrage », *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°34, pp.327344.
- Carlsson, G., et Karlsson, K. (1970), Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 1970, 35, 710 718.
- Carriere, J.B. (1990), « La vision stratégique en contexte PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°34.
- Chapellier, P. (1997), «Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME», *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n°1, 941.
- Child, J. Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, 1974, 11, 1327.
- Chown, S. M. (1960), The Wesley rigidity inventory: A factoranalytic approach. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, 61, 491494.
- Dahlqvist John et al. (1999),« Initial conditions as predictors of a new venture performance : a replication and extension of the Cooper and al. study », 44th World Conference of the International Council of Small Business, Naples, 2023 juin,.
- De kok J., Uhlaner L.M. (2001), «Organization Context and Human Resource de PME », dans FILION L.J. (2008), *Management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, Québec, Canada.
- Dearborn, D. C., et Simon, H. A. Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 1958, 21, 140144.
- Delery J. E., Doty D. H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39 n° 4, p. 802835.
- Didier Chabaud, Typhaine Lebègue (2013), « Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2013/3 (n°7), p. 4360.
- Ducheneaut, B., Orhan M., 2000, *Les femmes entrepreneurs en France*, Éditions Seli Arslan, Paris.
- Fabi B., Lacoursiere R. (2008), « Gestion des Ressources Humaines dans un contexte
- FILION L. J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les Editions de l'Entrepreneur.
- Filion L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale de la PME*, volume 10, n°2, p 129172.
- Garand D et Fabi B. (1991), « Fondements des pratiques de GRH en PME : Formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », *Actes du 2eme congrès AGRH, pour une vision de la GRH, ESSEC*, p. 324336, Cergy.
- Garand, D. J. (1993). *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique. Le groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME). Rapport de recherche. Département d'administration et d'économie: Université du Québec à TroisRivières.*
- Grepme, (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris
- Guichard, M. et Michaud, R. (1994), *La stratégie à pas comtés*, éd. CNERTASED, ENESAD, Dijon.
- Hamadou B. (2009) , « Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion* 2009/3 (n°237238), p. 7583.
- Hambrick D. C. et Mason P. A. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers Source: *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (Apr., 1984), pp. 193206.
- Hart, P. et Mellons, J. (1970) , *Management youth and company growth: A correlation? Management Decision*, 1970, 4(2), 50 53.
- Hayes, R. H., et Abernathy, W. J. (1980), *Managing our way to economic decline*. *Harvard Business Review*, 58(4), 6777.
- Hisrich R. D. et Brush C. (1984), The woman entrepreneur : management skills and business problems, *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n° 1, p. 3037.
- Holmes, S., G. Kelly et R. Cunningham (1991), « The small firm information cycle : a reappraisal », *International Small Business Journal*, Vol.9, n°9, pp.4053.
- Huselid. M.A. 1995. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635 672

- Ichniowsky. C., K. Shaw et G. Prennushi. 1997. « The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines », *The American Economic Review*, vol. 87, n° 3, p. 291 313.
- Jacques Igalens et al., (2011), « GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 82102.
- Jeannings, P. et Beaver, G. (1997), « The performance and competitive advantage of small firm : a management perspective », *International Small Business Journal*, Vol.15, n°2
- Julien P.A, Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise*, Vuibert Gestion, Paris.
- Julien, P.A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue internationale PME*, vol 3, n°34, pp.411425.
- Julien, P.A. et Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Edition Vuibert.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestionpoche, Economica, Paris.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996) *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica.
- Kimberly, J. R., et Evanisko, M. J. (1981) , Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 689 713.
- Koh, H. C. (1996), Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students, *Journal of Managerial Psychology*, 11:3, 1225.
- Lacoursière, R., Fabi, B., StPierre, J. Arcand, M. (2005), .Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P.M.E.*, 18(2), 43–73.
- Lafuente, A., Salas, V. , (1989) Types of Entrepreneurs and Firms : the Case of New Spanish Firms. *Strategic Management Journal*, vol. 10 : 1730.
- Mahe De Boislandelle H. (1988), *La GRH dans les PME*, Economica, Paris.
- Mahe De Boislandelle H. (1990), « Le repérage de la fonction ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, vol.3, n°1, pp. 27 à 37.
- Mahe De Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3è Congrès International Francophone de la PME, Trois Rivières, Québec.
- Marchesnay, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, éd ; Eyrolles, Collection Gestion.
- Marchesnay, M. (1990), *Economie d'entreprise*, Paris, Ed. Eyrolles.
- Marchesnay, M. (1998) , Confidence and Types of Entrepreneurs. Publié dans : Pleitner, H.J. *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. StGall : Verlag KMU/HSG : 545556.
- Marchesnay, M. (2004), *Management stratégique*, Les éditions de l'ADREG
- MCKINSEY et COMPANY, 2008, *Women Matter 2 : Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain*, McKinsey Quarterly.
- Messeghem K. et Pierson F. (2002), *Gestion des ressources humaines et stratégie*, 13è Congrès annuel de L'AGRH, Tome 2, 21, 22, 23 novembre 2002, P.528
- Mendy E., (2017), « Existetil un modèle féminin de management ? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. », *Revue Congolaise de Gestion* 2017/1 (Numéro 23), p. 5584.
- Mpinda M.M. (2005), *la grh dans les petites entreprises congolaises*, 16e Conférence de l'AGRH Paris Dauphine 15 et 16 septembre 2005.
- Nadeau, R. ; J.J. Martel et B. M'zalli (1988), « L'utilisation des méthodes quantitatives pour la décision de gestion dans les PME québécoises : Une étude empirique », ,
- Nadeau, R., Martel J.J. et M'zalli B. (1988), « L'utilisation des méthodes quantitatives pour la décision de gestion dans les PME québécoises : Une étude empirique », *Papier de recherche*, Université de Laval, GRADE R.R., Québec.
- Ngongang D. (2006) , *Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises tchadiennes*. Association francophone de comptabilité, Tunisie, L'archive ouverte pluridisciplinaire (HAL), halshs.archivesouvertes.fr
- Nizet J et Pichault F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines Approches contingente et politique*, Paris, Editions du Seuil.
- Nkakleu (2002), « Les facteurs de contingence de délégation dans les PME camerounaises », 6e Congrès International Francophone sur la PME, octobre.
- NKongoloBakenda, J. ; M. Ambroise G. (d') et GARNIER, B. (1994), « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants et la performance de leur entreprise », *Revue internationale PME*, Vol 7, n°1, pp.3561.
- Nwahanye E. (2015), *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière en contexte camerounais*, *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.13, N°1 , PP 133.
- Papier de recherche*, Université de Laval, GRADE R.R., Québec.

- Paradas A., Revelli C., Debray C., Courrent JM. et Spence M. (2018), Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant ...
- Peretti, J.M. (2003), Gestion des Ressources Humaines, 10ème édition, Vuibert Entreprise, 284p.
- PFEFFER, J. (1994), « Competitive advantage through people », California Management Review, vol. 36, no2, p. 928.
- Prahalad, C.K. (1983), Developing Strategic Capability: An Agenda for Top Management, Human Resource Management, 22: 23754.
- REIX, R. (2004), Système d'information et management des organisations, 5e Edition, Vuibert, Paris, 487 p.
- Riebe M. (2005), The leadership style of women entrepreneurs : an alternative model of successful management practices, 50ème Congrès de l'International Council for Small Businesses (ICSB), Washington, 1518 juin.
- Rogers, E. M., et Shoemaker, P. (1971), Communication of innovations. New York: Free Press, 1971.
- ROTTER, I.B. (1986), "Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement", American Psychological Association, Vol.80, n°1.
- Smith, N.R. (1967), The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan : Michigan State University Press.
- Smith, N.R. (1967). The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., et Trice, H. M. (1978), Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. Academy of Management Journal, 1978, 21, 380396.
- Storey David J. et al. (1989), « Fast growth small businesses : cases studies of 40 small firms in Northern England », Department of employment, Research paper, n° 69, dans Storey, D.J. (1994), Understanding the small business sector, Londres Boston, International Thompson Business press, 1989.
- Taylor, R. N., (1975), Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. Academy of Management Journal, 1975, 18, 7481.
- Wagner, I., Birbaumer A., (2007), « Les femmes cadres dans les entreprises innovantes », Travail, genre et sociétés, 2007/1, N° 17, pp. 4977.
- Walsh, J.S. et Anderson, P.H. (1994), "The ownermanager and the growth of the small firm: an empirical analysis of the Irish experience", Acte de la 39e Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, pp.275286.
- Wassila T.A. et Abdeslam B. (2010), Quelle GRH dans la TPE algérienne ? Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés 1er avril 2010, Montpellier, France.
- Wright. P.M. et G.C. McMahan. 1992. « Theoretical perspectives for strategic human resource management », Journal of Management Studies, vol. 18, n°2, p. 295 320.

# ESSAI D'ANALYSE DE LA TRANSFERABILITE DES PRATIQUES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DANS LE SYSTEME DE SANTE DU BURUNDI - CAS DES PRATIQUES D'AUDIT SOCIAL

**Richard NDAYISHIMIYE**

Doctorant en Sciences de Gestion  
Université de Bordeaux-Université du Burundi  
[richard.ndayishimiye@u-bordeaux.fr](mailto:richard.ndayishimiye@u-bordeaux.fr) ; [richard.ndayishimiye@ub.edu.bi](mailto:richard.ndayishimiye@ub.edu.bi)

**Laïla BENRAISS-NOAILLES**

Professeure à IAE - Université de Bordeaux  
[laila.benraiss-noailles@u-bordeaux.fr](mailto:laila.benraiss-noailles@u-bordeaux.fr)

**Dominique NIYONDIKO**

Professeur à la FSEG – Université du Burundi  
[dominique.niyondiko@ub.edu.bi](mailto:dominique.niyondiko@ub.edu.bi)

## Résumé

Face aux difficultés d'adaptation et d'appropriation de la contre-vérification dans la mise en œuvre du financement basé sur la performance au sein du système de santé du Burundi, la présente recherche explore d'une part les attributs du cadre préalable au transfert des pratiques d'évaluation de la performance et d'autre part, elle essaye de chercher un consensus sur l'applicabilité de ces attributs au transfert des pratiques d'audit social comme pratiques d'évaluation de la performance alternatives. Les résultats partiels montrent que l'ampleur des difficultés des pratiques existantes, la compatibilité des pratiques à transférer avec les caractéristiques du nouveau contexte, les effets attendus des nouvelles pratiques à transférer dans le nouveau contexte, l'impact des caractéristiques des acteurs intervenants sur le transfert des nouvelles pratiques et la capacité de mise en œuvre des nouvelles pratiques dans le nouveau contexte constituent des attributs du cadre préalable au transfert des pratiques d'audit social comme pratiques d'évaluation de la performance alternatives. L'interprétation des opinions des experts nous permettront d'établir un consensus sur ces attributs dans la mise en œuvre du financement basé sur la performance au sein du système de santé du Burundi.

## Mots clés :

Transférabilité, pratiques d'évaluation de la performance (PEP), pratiques d'audit social (PAS), contre-vérification (C-V), financement basé sur la performance (FBP), système de santé du Burundi (SSB).

## Introduction

Beaucoup de pays en voie de développement sont actuellement engagés dans des réformes de leurs systèmes de santé avec l'introduction du financement basé sur la performance (FBP) ; une stratégie inspirée des orientations du nouveau management public (Turcotte-Tremblay, Gautier, Bodson, Sambieni, & Ridde, 2018). Le FBP en soi est une politique et des stratégies de financement des services de santé sur base des résultats obtenus (*outcome*, performance) et il est matérialisé par une relation contractuelle entre les différents acteurs du système de santé (Peerenboom et al., 2014). Il est différent du financement classique de type intrants qui était appliqué dans plusieurs pays africains et selon lequel les systèmes de santé recevaient des fonds pour le fonctionnement et l'investissement mais sans obligation de résultats de

la part des prestataires des services de santé (Sekaganda, Habaguhirwa, & Habineza, 2010). Dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, les pratiques d'évaluation de la performance (PEP) constituent le pilier du montage FBP (Bèla Fritsche, Soeters, & Meessen, 2014). C'est pour cela que ces auteurs suggèrent de mener des études de faisabilité à travers des expériences pilotes avant la généralisation de ces pratiques dans une institution. La littérature montre par ailleurs que si les études de faisabilité concluent sur de « bons résultats », cela permet la généralisation normale des pratiques importées dans un nouveau contexte (Buffett, Ciliska, & Thomas, 2007; Wang, Moss, & Hiller, 2006).

Cependant, dans le système de santé du Burundi (SSB), l'adaptation et l'appropriation de certaines PEP restent problématiques dans la mise en œuvre du FBP ; cela malgré que des expériences pilotes se soient avérées favorables à leur généralisation. Dans le cadre du présent travail, nous nous intéressons à la pratique de la contre-vérification (C-V). En effet, cette pratique ; d'ailleurs comme d'autres pratiques du FBP ; a été introduite dans le SSB après des expériences pilotes qui ont conclu à sa généralisation (Peerenboom et al., 2014). Mais, force est de constater que son adaptation et son appropriation par les acteurs intervenants posent problème dans la mise en œuvre du FBP (MSPLS/CT-FBP, 2019). Or cela pourrait remettre en cause, le rôle importante et particulièrement stratégique des PEP dans l'assurance de la validité et de la fiabilité des données et des résultats du FBP (Bèla Fritsche et al., 2014).

L'objectif de la présente recherche est double. D'une part, il s'agit d'identifier les attributs du cadre préalable au transfert des PEP dans le SSB ; d'autre part, de chercher un consensus sur l'applicabilité de ces attributs au transfert des PAS comme PEP alternatives dans la mise en œuvre du FBP au sein du SSB.

Cette étude est inscrite dans un courant de recherches sur les problématiques occasionnées par le modèle de diffusion toujours en cours des pratiques du FBP dans les systèmes de santé (Abomo, 2018; Anselmi, Binyaruka, & Borghi, 2017; Borghi, Singh, Brown, Anselmi, & Kristensen, 2018; de Walque, Robyn, Saidou, Sorgho, & Steenland, 2017; Gautier, De Allegri, & Ridde, 2019; Gergen, Rajkotia, Lohmann, & Ravishankar, 2018; Grover, Bauhoff, & Friedman, 2019; Kuunibe et al., 2019; McMahon, Muula, & De Allegri, 2018; Paul et al., 2017; Steenland et al., 2017).

Le choix des PAS comme PEP alternatives est lié non seulement à la spécificité des méthodes d'intervention de l'audit social par rapport à la C-V, mais aussi et surtout au fait que les PAS retiennent actuellement, l'attention des chercheurs sur leur contribution à la performance dans les organisations de santé (Andersson, 2011; Andersson, Matthis, Paredes, & Ngxowa, 2004; Cotton, Fraser, & Hill, 2000; GIZ, 2015; Hill, Fraser, & Cotton, 1998; Kumar & Prasuna, 2016; Lahariya & Puri, 2011; Paredes-Solís, Andersson, Ledogar, & Cockcroft, 2011).

Malgré l'existence d'un foisonnement de recherches sur la diffusion du FBP et des études de la transférabilité des interventions en santé (Cambon, Minary, Ridde, & Alla, 2014; Fianu, Villeval, Naty, Favier, & Lang, 2017; Russeil, 2014; Schloemer & Schröder-Bäck, 2018), il subsiste des questionnements sur le cadre préalable établi par une institution de santé avant le transfert des nouvelles pratiques. D'où l'ambition de cette étude sous forme d'essai d'analyse pour répondre aux deux questions principales de recherche suivantes :

- **Dans quelle complexité de stratégies et de logiques de contexte les PEP sont transférées dans la mise en œuvre du FBP au sein du SSB ?**
- **Dans quelle mesure les PAS constituent des PEP alternatives face aux difficultés d'adaptation et d'appropriation de la C-V ?**

Sur le plan épistémologique, cette étude s'inscrit dans une approche interprétative. D'une part, cette approche a permis de comprendre la complexité des stratégies des acteurs intervenants et des logiques du SSB dans l'optique d'identifier les attributs du cadre préalable au transfert des PEP. D'autre part, elle a permis d'interpréter les opinions des experts sur l'applicabilité de ces attributs au transfert des PAS comme PEP alternatives en recadrant la liste des attributs identifiés sur base de consensus des experts locaux et internationaux. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une étude de cas exploratoire conduite dans une démarche qualitative et le choix de cette démarche compréhensive correspond aux types de questions posées. Deux méthodes ont été utilisées dans cette démarche pour atteindre les objectifs susmentionnés. La première a consisté en la technique documentaire couplée à des entretiens exploratoires ayant permis l'identification des attributs du cadre préalable au transfert des PEP et dans un second temps, le recours à la technique Delphi a été privilégiée pour trouver un consensus entre experts internationaux et locaux sur les attributs de la transférabilité des PAS au sein du SSB.

Dans la suite de ce travail, nous présentons le cadre préalable de transfert des PEP ; d'abord à travers une description de l'origine et de la diffusion des PEP en santé et ensuite par la description de la problématique de transfert des PEP dans le cadre du FBP. Enfin, nous présentons la méthodologie de recherche utilisée et les résultats de recherches que nous discutons.

## 1. Origines et diffusion des PEP en santé

### 1.1. Performance en santé : un concept en pleine diffusion

Le concept de performance connaît un intérêt croissant dans les organisations du secteur public vers les années 2000 alors que ce concept était plutôt développé dans le secteur privé (Sicotte, Champagne, Contandriopoulos, Sicotte, & Champagne, 1999). Même si ce concept a été introduit dans les systèmes de santé, il est difficile à le circonscrire (Champagne, Contandriopoulos, Picot-Touché, Béland, & Nguyen, 2005) et reste même l'un des plus insaisissable à cause du manque de consensus même sur la définition de la performance (Sicotte et al., 1999).

Pour la première fois en 2000, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) s'est fortement impliqué en donnant des orientations pour améliorer la performance des systèmes de santé dans les pays membres (OMS, 2000). Selon cette organisation onusienne, l'implication de tous les intervenants en santé est un indicateur important de la performance du système de santé et cela permet l'amélioration de la vie d'innombrables personnes qui en dépend. D'où la multiplication de l'utilisation du concept de performance dans les organisations du système de santé.

Cependant, les positions distinctes prises par différents chercheurs sur le concept de performance ont rendu difficiles les interprétations suivies dans certains contextes où la performance est considérée comme un indicateur de gestion, alors que dans d'autres contextes, la performance est un indicateur scientifique (Grignon, 2008). C'est pourquoi il doit y avoir un cadre pour l'évaluation de la performance (M. P. Bertone & Meessen, 2013; Champagne et al., 2005; Murray & Frenk, 2000). Ces cadres forment une sorte d'appréciation de la performance qui est souvent conceptualisée selon plusieurs facteurs pendant que l'appréciation de la performance d'un système de santé fait partie des activités qui s'inscrivent dans le domaine de l'évaluation (Contandriopoulos, Champagne, Sainte-Marie, & Thiebaut, 2017). Ainsi donc, l'efficacité, l'efficience, le rendement, la productivité, la qualité, l'accès et l'équité des pratiques dans le système doivent être mesurées du fait que ces concepts, unis sous le même terme de performance par certains auteurs (Champagne et al., 2005), forment une dimension fondamentale pour l'évaluation des organisations en général (Salgado, 2013).

Dans les pays en voie de développement, des politiques d'amélioration de la qualité services offerts par les systèmes de santé ont été initiées dans cette optique de performance. Dans le paragraphe suivant, nous nous intéressons à la stratégie de financement basé sur la performance. Cette stratégie a été introduite dans la plupart de ces pays pour améliorer l'efficacité, l'efficience, le rendement, la productivité, la qualité, l'accès et l'équité ; bref pour améliorer la performance des systèmes de santé avec l'introduction des nouvelles pratiques d'évaluation.

### 1.2. Pratiques d'audit social : une nécessité dans le domaine de la santé

Plusieurs chercheurs se sont intéressés au transfert des pratiques organisationnelles ; notamment le transfert et la diffusion des pratiques RH d'une multinationale à ses filiales (Chiang, Lemański, & Birtch, 2017; Khalid, 2016), le transfert inverse des connaissances (Chung, 2014; Nair, Demirbag, & Mellahi, 2016; Najafi-Tavani, Zaefarian, Naudé, & Giroud, 2015) ainsi que le transfert des politiques publiques (Debonneville & Diaz, 2013; Delpeuch, 2008; Gautier, Tosun, De Allegri, & Ridde, 2018; Minkman, van Buuren, & Bekkers, 2018; Nay, 2012; Turgeon, Gagnon, & Michaud, 2008). Même si peu de chercheurs se sont concentrés sur le transfert des PAS, ces dernières constituent un ensemble de pratiques dont l'introduction dans les organisations est une nécessité du fait qu'il a un effet bénéfique sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines (Zammar & Abdelbaki, 2017).

Dans le domaine de la santé, les PAS sont une nécessité pour l'atteinte de la couverture sanitaire universelle même si la manière dont elles peuvent y contribuer est domaine peu exploré (Kumar & Prasuna, 2016). Ces pratiques permettent de découvrir des pratiques qui handicapent l'efficacité et l'efficience des services telles que les paiements non officiels dans le système de santé (Paredes-Solis et al., 2011) et les pratiques dégradant les ressources humaines en santé telles que le trafic humain (Hannah, Smith, & Smith, 2017). De plus, les PAS encouragent la participation communautaire dans la gestion et la prise de décision sur l'implémentation des programmes de santé (Lahariya & Puri, 2011). Il est un outil participatif utilisé pour renforcer la culture démocratique, la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité des acteurs dans les organisations y compris celles du domaine de la santé (Berthin, 2011).

Bref, la littérature semble une grande potentialité des PAS pour une mise en œuvre efficace des projets et programmes de santé et la réduction et/ou l'élimination des « mauvaises » pratiques de management des services de santé ainsi que le déclenchement et le suivi des actions correctives (Kumar & Prasuna, 2016). Mais, il est nécessaire de comprendre que les PAS n'amènent pas de solutions toutes faites surtout dans des contextes nouveaux où des explorations visant à étudier leur transférabilité sont plus que nécessaires avant leur diffusion dans les organisations.

## 2. Problématique du cadre de transfert des PEP dans le FBP

### 2.1. Origine et expansion de la stratégie de FBP

L'atteinte des objectifs et la réalisation des meilleurs résultats possibles avec les mêmes ressources est une recommandation pour un système de santé performant selon le rapport de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2000). Les modalités de mise en œuvre de cette recommandation sont variées à cause de la diversité des paramètres de mise en œuvre. Mais à la suite du rapport ci haut cité, plusieurs initiatives ont été entreprises dans la plupart des pays en voie de développement pour améliorer la performance de leurs systèmes de santé ; un but de performance qui s'articule autour de trois objectifs fondamentaux : améliorer la santé, mieux répondre aux attentes de la population (réactivité) et assurer l'équité de la participation financière (Murray & Frenk, 2000). Parmi ces initiatives, l'on peut citer la stratégie du FBP qui est un moyen de financement axé sur les résultats qui a été introduite dans plusieurs pays. Cette stratégie est axée sur la contractualisation des différentes parties prenantes du système de santé (Peerenboom et al., 2014). Elle est basée sur l'implémentation des nouvelles PEP qui en constituent un des principaux piliers dans la mise en œuvre du FBP (Bèla Fritsche et al., 2014).

L'apparition du FBP date de la fin des années 80-début des années 90 et le rythme de diffusion de cette stratégie s'est accéléré en Afrique à partir de expériences pilotes réalisées (Bèla Fritsche et al., 2014). Cette diffusion a fait que des dirigeants de certains pays africains se sont servis de cette politique prometteuse ; d'abord pour gagner la confiance de l'électorat et ensuite, elle a été utilisée comme outil de propagande pour attirer les investisseurs et les bailleurs du secteur de la santé. D'où la problématique de mise en œuvre dans certains contextes. C'est l'exemple de la diffusion du FBP au Mali qui a été facilitée par l'intervention d'*entrepreneurs de la diffusion* locaux et étrangers qui visait à le rendre le politiquement pertinent alors que d'importants défis continuent à freiner cette diffusion (Gautier, Coulibaly, De Allegri, & Ridde, 2019). L'autre difficulté d'importation des pratiques du FBP a été rencontrée en Uganda (Ssengooba, McPake, & Palmer, 2012).

Des chercheurs ont montré qu'en 2006, année de début des premières expériences pilotes du FBP en Afrique, il n'y avait que trois pays ayant adopté cette stratégie dans leurs systèmes de santé et qu'en 2013, les pays ayant commencé d'introduire le FBP en santé étaient devenus 32 (Bèla Fritsche et al., 2014). Cette diffusion a en plus été accélérée par la volonté des bailleurs de fonds qui insistent sur la nécessité de réformer les systèmes de santé des pays en voie de développement (World Bank, 2019) dans l'optique d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement avant l'échéance de 2015 (Abomo, 2018). Plusieurs acteurs ont donc été impliqués dans le transfert et la diffusion des pratiques du FBP ; avec souvent des objectifs et stratégies différents et parfois contradictoires. L'enjeu est ici important car les résultats issus des procédures d'évaluations servent au paiement mensuel des subsides et aux bonus ou malus de qualité que les structures de santé peuvent recevoir trimestriellement (Renaud & MSPLS/CT-FBP, 2013).

Pourtant, des études montrent que la diffusion du FBP est toujours d'actualité alors que la durabilité de son modèle de diffusion soulève des problèmes critiques. Cela est lié au manque des études sur le transfert du FBP basé sur des preuves probantes (Renmans, Holvoet, Orach, & Criel, 2016) et sur le modèle même de diffusion qui n'est pas durable particulièrement sur le continent africain (Gautier et al., 2018). Par ailleurs, la stratégie de FBP suscite de vifs débats au sein de la communauté scientifique (Mayaka Manitu, Meessen, Muvudi Lushimba, & Macq, 2015) ; entre les promoteurs des pratiques du FBP (Zeng, Sun, Nair, Nam, & Gheorghe, 2018) et les chercheurs critiques de ces pratiques (Paul et al., 2018). Dans certains contextes, le FBP a pris de peine jusqu'à un échec de déploiement en Ouganda (Ssengooba et al., 2012) et au Tchad (Kiendrébéogo et al., 2017) au moment où les pratiques du FBP connaissent des succès dans d'autres contextes (Basinga et al., 2011).

Bref, la stratégie du FBP dispose de « boîtes noires » (de Walque et al., 2017; Renmans et al., 2016; Ssengooba et al., 2012) qui, une fois ouvertes par des explorations, permettent de comprendre les tenants et les aboutissants de sa diffusion et d'explorer des PEP alternatives.

### 2.2. Diffusion des pratiques d'évaluation

Le FBP est basée sur l'introduction de PEP innovantes en santé. Cependant, des chercheurs soulignent qu'il *Il faut se méfier des analogies immédiates entre les programmes FBP dans les pays à revenu faible et intermédiaire et les pays de l'OCDE, puisque les contextes diffèrent plus qu'ils ne se ressemblent* (Bèla Fritsche et al., 2014). C'est pourquoi dans la mise en œuvre, les procédures d'évaluation doivent passer par des expériences pilotes qui permettent d'étudier la faisabilité des PEP dans le cadre du FBP et leur applicabilité dans le nouveau contexte avant la diffusion aux différents acteurs intervenants.

Toutefois, des procédures d'évaluation convergent sur certaines pratiques telles que l'évaluation de la quantité des services offerts, l'évaluation de la qualité de l'environnement de travail, l'évaluation de la

satisfaction des usagers ainsi qu'une pratique de C-V. Lorsqu'il s'agit de l'achat d'une quantité de services offerts dans le cadre du FBP, la priorité est accordée aux services ayant une couverture inadéquate, mais dont l'impact est déterminant sur la santé publique. Concernant la mesure et la vérification de la qualité, l'achat des services est fonction de leur qualité ; cela implique que les prestataires ayant une meilleure qualité de service sont les mieux rémunérés. Quant à l'évaluation de la satisfaction, des méthodes d'échantillonnage sont développées pour mener des enquêtes de satisfaction des usagers au niveau de la communauté (Bèla Fritsche et al., 2014). Tandis que la C-V est une sorte d'évaluation indépendante externe qui analyse la performance du système de contrôle et de validation des données à tous les niveaux de mise en œuvre du FBP (Njournemi & Fadimatou, 2013). Dans le cadre du présent travail, nous nous intéressons aux pratiques de la C-V dans le SSB.

Dans le contexte burundais, l'introduction du FBP s'est faite en 2006 ; d'abord par des projets pilotes et ensuite par une mise à l'échelle nationale sur l'ensemble du SSB en 2010 (Peerenboom et al., 2014). Le montage du FBP montre que les PEP jouent un rôle important du fait de l'existence des contrats dont la mise en œuvre doit être évaluée ; d'une part pour s'assurer de la validité des indicateurs et la fiabilité des résultats produits par le SSB (Bèla Fritsche et al., 2014) ; d'autre part pour s'assurer que les paiements effectués correspondent bien aux services et prestations effectivement offerts (Renaud & MSPLS/CT-FBP, 2013).

Les rapports de la mise en œuvre du FBP sont élaborés avec l'appui de plusieurs types de synthèses des évaluations et selon des manuels des procédures qui ont été élaborés pour un suivi efficace de la procédure de mise en œuvre du FBP (MSPLS/CT-FBP, 2019). Dans la pratique, le constat est que les PEP font l'objet de procédures de révision suite aux difficultés d'adaptation et d'appropriation par certains acteurs intervenants. Cette révision trouve la justification dans le fait que les approches et les dispositifs du FBP sont en évolution constante du fait que les expériences qui ont déjà été menées sont axées sur des « processus constants d'essai-erreur, de mise à l'épreuve, d'évaluation et de réévaluation » (Bèla Fritsche et al., 2014). Pourtant, des études de faisabilité et de généralisabilité n'ont d'autre rôle que d'étudier la transférabilité et l'applicabilité de ces pratiques pour faciliter leur appropriation et leur adaptation par les acteurs du nouveau contexte où elles devront être diffusées (Buffett et al., 2007; Wang et al., 2006).

Dans le SSB, des révisions importantes ayant concerné les PEP dans le cadre du FBP comprennent la révision de 2011 sur les manuels des procédures de mise en œuvre après la mise à l'échelle nationale du FBP. Il s'en est suivi une autre révision de 2014 suite aux difficultés d'implantation du FBP dans le SSB et enfin une récente migration vers le FBP seconde génération à partir de 2017 (MSPLS/CT-FBP, 2017b). Plus d'un pourrait penser soit à des faiblesses même des PEP ou à l'inefficacité du cadre ayant précédé le transfert de ces pratiques au sein du SSB. De toutes vraisemblances, ce cycle de révision des pratiques du FBP depuis la mise à l'échelle nationale de 2010 pourrait avoir une incidence positive ou négative sur la qualité du processus et/ou des résultats de l'évaluation de la performance. Par ailleurs, les différents changements opérés remettent en question les résultats de certaines études sur la transférabilité des pratiques en santé ; à l'instar des travaux de Wang et al. (2006) qui soulignent que si l'analyse de la transférabilité d'une pratique a conduit sur sa généralisation, cette dernière doit être facilement applicable par les nouveaux acteurs bénéficiaires, donc transférables dans le nouveau contexte où elle est déployée.

### 2.3. Particularité de la contre-vérification

Le dispositif de C-V comprend à la fois une enquête décentralisée de satisfaction des usagers communautaires menée par les associations locales (ASLO) et une C-V ex-post effectuée chaque semestre par un agent ou un organisme externe et indépendant au SSB (Bèla Fritsche et al., 2014). De manière opérationnelle, la C-V est un dispositif qui vise à s'assurer par une entité externe au processus FBP, de la véracité des données qualitatives et quantitatives dans le cadre de la mise en œuvre du FBP mais aussi à apprécier le respect des procédures FBP à tous les niveaux depuis le niveau communautaire jusqu'au niveau central afin de proposer des mesures correctrices et des solutions adéquates aux problèmes identifiés.<sup>24</sup> La C-V signifie une vérification effectuée après le paiement dans le cadre du FBP (ex-post) et envoie deux messages ; d'une part, elle indique aux prestataires qu'ils ont de grandes chances d'être découverts s'ils manipulent les données et d'autre part, elle démontre aux parties prenantes que le FBP entend prendre sérieusement en considération la rétroaction sur la qualité des services assurés (Bèla Fritsche et al., 2014).

Dans le SSB, la C-V a été réalisée depuis l'importation et la généralisation de la stratégie du FBP. Elle a apporté de nombreuses opportunités au SSB en dépit de certains problèmes d'ordre méthodologique qui font que ses résultats restent encore sous-utilisés (Renaud & MSPLS/CT-FBP, 2013). Ces défis opérationnels sont aussi liés à l'identification d'un échantillon d'ampleur adéquate (Bèla Fritsche et al.,

<sup>24</sup>[http://www.fbpsanteburundi.bi/cside/contents/docs/Manuel\\_des\\_procedures\\_FBP\\_seconde\\_generation.pdf](http://www.fbpsanteburundi.bi/cside/contents/docs/Manuel_des_procedures_FBP_seconde_generation.pdf)  
09/05/2019)

(Consulté le

2014). Les différents rapports de la C-V (2015 et 2016) soulèvent des difficultés d'adaptation et d'appropriation par les acteurs intervenants dans certains systèmes de santé.

Toutefois, l'introduction de la C-V a permis, dans d'autres contextes, à mieux organiser et dynamiser les associations à base communautaires pour participer pleinement dans le processus du FBP (Sekaganda et al., 2010). De nombreux apports de la C-V sont signalés plus spécifiquement en sa qualité de l'une des fonctions du montage FBP. La particularité de cette pratique est qu'elle contribue énormément dans l'équilibre du système d'évaluation, la séparation des fonctions et dans la vérification de la fiabilité et la validité des données pour des paiements corrects correspondants aux services effectivement offerts. Cette pratique est spécialement recommandée par les organes de financement en faisant intervenir des organismes indépendants et externes au processus FBP et constitue un point d'observation critique sur la mise en œuvre de toute la stratégie du FBP. La C-V joue le rôle d'« alarme » face à certains comportements et pratiques observés dans le SSB.

La C-V a donc des particularités mais son potentiel se heurte des freins dans certains contextes de mise en œuvre du FBP. Cette recherche tente alors d'explorer, à partir d'un essai d'analyse, la transférabilité des PAS comme PEP alternatives à la C-V. La recherche a montré que l'absence des mesures de la C-V produit des résultats qui peuvent progressivement devenir moins fiables (Bèla Fritsche et al., 2014) ; d'où la nécessité d'améliorer l'intervention de cette pratique pour une prise de décisions et d'actions concrètes. Le choix des PAS est lié à la contribution croissante de ces dernières dans la performance des organisations de santé ainsi que des spécificités méthodologiques d'intervention différentes de celles de la C-V.

### 3. Méthodologie de recherche

Cette étude essaie d'analyser la transférabilité des PAS comme PEP alternatives face aux difficultés d'adaptation et d'appropriation de la C-V dans la mise en œuvre du FBP au sein du SSB. Il s'agit d'une étude de cas exploratoire qui a été conduite dans une démarche qualitative. Le choix de cette démarche est lié au fait que nous disposons de très peu d'information sur le cadre de transfert des PEP dont l'adaptation et l'appropriation posent problème dans la mise en œuvre du FBP au sein du SSB. En plus, cette recherche est inscrite dans une perspective interprétativiste et le choix de l'approche compréhensive correspond aux types de questions posées. C'est une approche largement utilisée dans les études sur les réformes du secteur public et les chercheurs des sciences sociales s'intéressent de plus en plus au sens, aux opinions, aux pratiques des acteurs organisationnels et leurs significations (Bevir, 2013).

Par ailleurs, la démarche qualitative s'est faite en deux phases en référence aux travaux de Wang et al. (2006) qui proposent un cadre d'analyse de la transférabilité des interventions en santé à travers la technique Delphi. En premier lieu, la technique a consisté en une exploratoire documentaire couplée à des entretiens exploratoires visant à identifier des attributs liés au cadre préalable de transfert des PEP dans la mise en œuvre du FBP au sein du SSB. Ces attributs constituent des facteurs déterminants de la complexité de stratégies des acteurs intervenants et des logiques du SSB dans lequel les PEP sont transférées. Dans un second temps, le recours à la technique Delphi a été privilégié pour essayer d'analyser la transférabilité des PAS dans le SSB. Elle a consisté à faire recours aux experts internationaux et locaux en matière d'audit social pour établir et attribuer de scores sur une liste d'attributs déterminants du cadre préalable au transfert des PAS. Le choix de la technique Delphi est justifié par l'objet de l'étude susmentionné ainsi que l'environnement changeant sous plusieurs facteurs dans le SSB où l'étude est menée. Enfin nous nous inspirons de cette technique du fait qu'elle a déjà été utilisée par des experts de la Banque Mondiale sur le déploiement du FBP au Rwanda (Bèla Fritsche et al., 2014).

#### 3.1. Techniques documentaires et entretiens exploratoires

Les techniques documentaires sont utilisées pour retrouver des documents utiles pour la compréhension des phénomènes sociaux (Fondin, 2002). Le choix de ces techniques a été guidé par les objectifs à atteindre. Ces techniques ont été utilisées pour identifier les attributs du cadre préalable au transfert des PEP dans le SSB. Elles ont été couplées à des entretiens exploratoires pour comprendre le sens des attributs identifiés.

Une fouille des écrits en rapport avec le FBP et le cadre de son implantation dans le SSB a été menée dans les archives du Ministère de la Santé Publique et sur le site internet de la cellule en charge du FBP au sein de ce ministère. Le corpus identifié est formé des articles de revue et des rapports publiés, des brochures et des documents inédits en rapport avec l'implantation, la gestion et le suivi de la stratégie du FBP dans le SSB et dans d'autres pays africains. En plus de ce précédent corpus, un autre corpus formé de documents en rapport avec le transfert des pratiques organisationnelles, la diffusion des politiques publiques, à la transférabilité et l'applicabilité des interventions en santé a été identifié pour comprendre ce que représente un cadre préalable au transfert des pratiques. En dernier lieu, il a été formé un corpus

des documents publiés sur l'audit social, plus particulièrement les communications issues des Universités organisées par l'Institut international d'Audit Social (IAS).

Couplés à des entretiens avec les intervenants dans le processus d'évaluation de la performance, les techniques documentaires nous ont permis de recueillir des informations utiles pour identifier les attributs du cadre préalable au transfert des PEP dans le SSB. Elles ont permis aussi d'élaborer le questionnaire en ligne à administrer aux experts en audit social. Les corpus formés ont enfin contribué nous à la discussion des résultats de recherche.

### 3.2. Technique Delphi

Cette technique permet d'obtenir de manière rapide, le consensus sur un sujet donné et elle est développée ces dernières années dans des études visant le développement des outils de mesure (Guillez & Tétreault, 2014). Selon ces auteurs, la technique Delphi est efficace pour recueillir les avis des experts sur un sujet donné avec leur consultation en plusieurs reprises par différents questionnaires afin d'arriver à un consensus.

Selon Booto et al. (2011), la spécificité de cette méthode, est qu'elle (ii) aide à consigner les opinions d'experts dans le domaine précis par exemple les PAS ; (ii) permet de recueillir les avis à distance sans que les experts soient tenus de se déplacer ; (iii) limite le nombre de sujets à l'étude entre 7 et 18 experts selon Paliwoda (1983) et Okoli & Pawlowski (2004) cités par Booto et al. (2011), en facilitant le travail d'identification et de sélection d'experts ; (iv) et est flexible dans sa conception et dans l'administration du questionnaire (Booto, Bernard, & Plaisent, 2011).

Cependant, en marge de cette communication, nous nous sommes arrêté à un tour d'envoi de questionnaire. Mais dans la suite, nous comptons réaliser deux autres tours d'envoi de questionnaires améliorés à partir des résultats de cette recherche. Le nouveau questionnaire est une synthèse qui intégrera l'ensemble des observations des experts locaux et internationaux.

Pour le cas de cette étude, nous avons identifié et envoyé le lien du questionnaire en ligne à dix-huits chercheurs internationaux ayant présenté au moins deux communications sur l'audit social. Leurs contacts ont été identifiés à partir des Actes des universités organisés par l'IAS ntre 2016 et 2019. Concernant les experts locaux, nous avons identifié sept auditeurs en poste dans les hôpitaux nationaux de Bujumbura. Nous avons identifié des auditeurs en général du fait que nous n'avons pas trouvé d'expert en audit social ou un chercheur ayant des travaux dans ce domaine au Burundi. En plus de cela, ce choix est lié au fait que ces auditeurs travaillent dans le domaine de la santé. Dans le tableau 1, une liste des questions à poser a été établie en référence aux travaux de Wang et al. (2006) et de Buffet et al. (2007) sur la transférabilité des pratiques.

Les experts devaient en premier lieu s'exprimer en montrant dans quelle mesure ils comprennent la transférabilité des PAS et ensuite indiquer sur le même questionnaire le niveau d'accord ou de désaccord en rapport avec la réponse à la question donnée. La disponibilité des experts a fait que sur un total de vingt cinq personnes contactées, nous avons reçu des réponses de dix personnes dont quatre experts internationaux et six auditeurs locaux et une liste des attributs ayant trait à la transférabilité des PAS a été établie (voir tableau 2).

### 3.3. Fiabilité et validité de l'approche

Contrairement à la conception néopositiviste de la science où l'on parle de la validité scientifique, dans une approche interprétative il est question de la rigueur méthodologique qui permet de juger le bien-fondé de la présente recherche (Gohier, 2004). D'après cet auteur, la littérature fait aussi référence aux concepts paramétriques de transférabilité, de constance interne, de crédibilité et de fiabilité.

Dans la présente recherche, la fiabilité et la validité de cette étude de cas réalisée avec la technique Delphi se vérifient dans la rigueur de la méthodologie adoptée. Ainsi pour réaliser cette étude, nous nous sommes fixé au départ, un envoi de questionnaire en ligne à trois tours aux experts contactés comme le suggèrent des chercheurs (Baillette, Fallery, & Girard, 2013; Bejar, 2009).

Des règles de procédures ont été identifiées et suivies pour éviter que nos attitudes face aux experts puissent influencer sur la validité de l'étude selon des chercheurs (Bejar, 2009). D'abord, la règle consiste à mener trois tours d'envoi de questionnaire. Ceci donne aux experts contactés, la possibilité de maintenir ou revenir sur leurs opinions en les poussant à se prononcer par rapport aux avis des autres experts contactés (Jones & Xiao, 2004). Ensuite, les principes de base de la technique Delphi selon Bejar (2009) supposent que (i) les experts sont anonymes les uns par rapport aux autres pour ne pas s'influencer mutuellement, (ii) il y ait une rétroaction de l'information pour communiquer à un des experts, les opinions des autres experts contactés et (iii) que les réponses doivent être fournies sur base d'une échelle pour les analyser qualitativement. En dernier lieu, la règle consiste à recueillir les informations brutes telles qu'elles sont données par les experts en réponse au questionnaire leur envoyé en ligne.

Pratiquement, l'utilisation de cette technique a suivi quelques étapes : choisir le thème de l'étude, faire une analyse documentaire et des entretiens d'exploration, élaborer le questionnaire en ligne, identifier des sujets experts et à solliciter leur participation à l'étude, prendre contact avec ces experts, envoyer le questionnaire en ligne, recueillir les réponses, les analyser et faire un rapport synthèse sous forme d'énoncés. A la fin de ces étapes, une liste des attributs est établie et sert de cadre d'analyse de la transférabilité des PAS.

## 4. Résultats et discussion

### 4.1. Présentation des résultats de l'étude

Dans le tableau 1, il a été identifié des attributs du cadre préalable au transfert des PEP ainsi que des questions qui ont été posées aux experts en vue de chercher un consensus sur ces attributs.

**Tableau 1 Identification des questions à poser sur la transférabilité des pratiques**

| N° | Attributs identifiés                                                                          | Questions à poser aux experts                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Ampleur des difficultés des pratiques existantes                                              | Comment jugez-vous les difficultés d'adaptation et d'appropriation de la contre-vérification (adaptation au contexte organisationnel et appropriation par les acteurs intervenants) ?                                                                   |
| 2  | Compatibilité des pratiques à transférer avec les caractéristiques du nouveau contexte        | Comment jugez-vous les facteurs organisationnels quant à l'introduction des PAS comme PEP alternatives face aux défis de la C-V dans la mise en œuvre du FBP (Mécanismes de suivi-évaluation des pratiques existantes) ?                                |
| 3  | Effets attendus des nouvelles pratiques à transférer dans le nouveau contexte                 | En cas de transfert des PAS comme PEP alternatives, que pensez-vous de l'existence d'un effet de ces pratiques sur :<br>- La qualité du processus d'évaluation<br>- La performance du système de santé<br>- La satisfaction des acteurs intervenants    |
| 4  | Impact des caractéristiques des acteurs intervenants sur le transfert des nouvelles pratiques | Que pensez-vous de l'existence d'un impact des caractéristiques des acteurs intervenants (statut politique, contexte relationnel, statut socio-économique, motivations personnelles et compétences personnelles) sur les PAS en cas de leur transfert ? |
| 5  | Capacité de mise en œuvre des nouvelles pratiques dans le nouveau contexte                    | Comment jugez-vous la capacité de mise en œuvre des pratiques d'audit social :<br>- Environnement politique<br>- Acceptabilité sociale<br>- Adaptabilité culturelle<br>- Disponibilité des ressources<br>- Structure organisationnelle                  |

Source : auteurs

L'analyse des données recueillies est faite à partir de l'interprétation et la discussion du tableau 2 regroupant les réponses partielles fournies par les experts contactés ainsi que le niveau établi sur l'analyse de la transférabilité des PAS dans le SSB (Guillez & Tétreault, 2014). Ce sont des résultats partiels du fait que nous avons réalisé un seul tour d'envoi de questionnaire. D'autres tours suivront car le premier questionnaire a servi de base et les résultats et commentaires de cette première étape nous permettent de l'enrichir avant de l'administrer de nouveaux aux experts conatctés.

A partir du Tableau 2, nous pouvons voir que les difficultés d'adaptation de la C-V au contexte du SSB et de son appropriation par les acteurs intervenants ouvrent la voie aux PEP alternatives même s'il semble incertain, de considérer que la possibilité d'introduire de ces pratiques est une alternative au vu des mécanismes de suivi-évaluation mis en place.

Les résultats de l'étude montrent qu'il y a une divergence d'opinions entre les experts locaux et les experts internationaux sur l'impact probable du transfert des PAS sur la qualité du processus d'évaluation, sur la performance du système de santé et sur la satisfaction des acteurs intervenants. D'une part, les experts internationaux jugent incertain, l'impact d'un probable transfert des PAS sur la performance du SSB et sur la satisfaction des acteurs intervenants tandis qu'ils émettent un avis favorable quant à l'impact probable de cette introduction sur la qualité du processus d'évaluation de la performance. D'autre part, les experts locaux considèrent incertain, l'impact de l'introduction des PAS sur la qualité de l'évaluation tandis qu'ils sont favorables quant à l'existence d'un impact de l'introduction des PAS sur la performance du système de santé et la satisfaction des acteurs intervenants.

**Tableau 2 Résultats des scores fournis par les experts sur la transférabilité des pratiques d'audit social dans système de santé du Burundi**

| N° | Réponses des experts en rapport à la transférabilité des PAS comme PEP alternatives                                                                                                                                           | Types d'experts et leurs analyses |        |        |        |   |        |        |             |        |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------|--------|--------|---|--------|--------|-------------|--------|---|
|    |                                                                                                                                                                                                                               | Internationaux                    |        |        |        |   | Locaux |        |             |        |   |
|    |                                                                                                                                                                                                                               | 1                                 | 2      | 3      | 4      | 5 | 1      | 2      | 3           | 4      | 5 |
| 1  | Ampleur des difficultés d'adaptation et d'appropriation de la C-V<br>- Adaptation au contexte organisationnel<br>- Appropriation par les acteurs intervenants                                                                 | Réservé aux locaux                |        |        |        |   |        |        |             | x<br>x |   |
| 2  | Possibilité d'introduction des pratiques alternatives d'évaluation de la performance<br>- Mécanismes de suivi-évaluation des pratiques existantes                                                                             | Réservé aux locaux                |        |        |        |   |        |        | x           |        |   |
| 3  | Existence d'effet des PAS dans le nouveau contexte<br>- Qualité de l'évaluation<br>- Performance de l'organisation<br>- Satisfaction des acteurs intervenants                                                                 |                                   |        | x<br>x | x      |   |        |        | x           | x<br>x |   |
| 4  | Existence d'un impact des caractéristiques des acteurs intervenants :<br>- Statut politique<br>- Contexte relationnel<br>- Statut socio-économique<br>- Motivations personnelles<br>- Compétences personnelles<br>sur les PAS |                                   | x<br>x | x<br>x | x      |   | x<br>x | x<br>x | x           |        |   |
| 5  | Capacité de mise en œuvre des PAS :<br>- Environnement politique<br>- Acceptabilité sociale<br>- Adaptabilité culturelle<br>- Disponibilité des ressources<br>- Structure organisationnelle                                   |                                   |        | x<br>x | x<br>x |   | x      |        | x<br>x<br>x |        | x |

Source : auteurs

Analyse : 1(Très défavorable), 2(Défavorable), 3(Incertain), 4(Favorable), 5(Très favorable)

Concernant les caractéristiques des acteurs intervenants en cas de transfert des PAS, les experts internationaux indiquent être (i) défavorables à l'opinion selon laquelle le statut politique, socio-économique et les motivations personnelles auraient un impact sur le transfert des PAS, (ii) incertains au fait que le contexte relationnel aurait un impact sur ce transfert et (iii) favorables à l'idée selon laquelle les compétences personnelles auraient un impact sur le transfert des PAS dans le SSB. Pour ce qui est des caractéristiques des acteurs intervenants dans le cadre du transfert des PAS, les experts locaux affirment être (i) très défavorables à l'opinion selon laquelle le statut politique et les motivations personnelles auraient un impact sur le transfert des PAS, (ii) incertains au fait que le contexte relationnel aurait un impact sur ce transfert et (iii) favorables à l'idée selon laquelle les compétences personnelles et le statut socio-économique auraient un impact sur le transfert des PAS dans le SSB.

Enfin, nous pouvons aussi constater que les avis divergent toujours entre les experts internationaux et les experts locaux quant à leurs opinions sur la capacité de mise en œuvre des PAS dans le SSB. D'un côté, les experts internationaux considèrent comme incertains, l'environnement politique et la disponibilité des ressources au sein du SSB en cas de transfert des PAS ; tandis qu'ils ont un avis favorable lié à l'acceptabilité socioculturelle et la structure organisation mise en place. De l'autre côté, les experts locaux soulignent que l'acceptabilité socioculturelle et la disponibilité des ressources sont incertaines au moment où leur opinion est favorable quant à la structure organisationnelle et défavorable par rapport à l'environnement politique en cas de transfert des PAS dans le SSB.

#### 4.2. Nécessité de repenser le cadre préalable au transfert des PEP

Plusieurs concepts ayant trait au transfert ont été développés par des chercheurs donnant lieu à des compréhensions variées. Wang et al. (2006) différencient la transférabilité (généralisabilité des effets ou des résultats d'une pratique) de l'applicabilité (faisabilité des processus). Buffet et al. (2007) ajoutent que

l'applicabilité est déterminée par l'acceptabilité (influence politique), l'acceptabilité sociale, les ressources essentielles disponibles (humaines et financières) ainsi que l'expertise et la capacité organisationnelles. Tandis que la faisabilité est liée à l'ampleur du problème en jeu, sa portée ainsi que les caractéristiques des parties prenantes (Buffett et al., 2007). Ces auteurs ajoutent que la validité externe est formée par l'applicabilité et la transférabilité. Dans la littérature, la validité externe est un construit qui tente de répondre à la question de savoir si les mêmes résultats d'une étude peuvent être observés dans un autre contexte que celui de l'étude (Murad, Katabi, Benkhadra, & Montori, 2018) ou si l'efficacité et les effets pourraient rester les mêmes dans un contexte différent de celui de l'étude (Burchett, Umoquit, & Dobrow, 2011).

Malgré le foisonnement de significations des concepts ayant trait au transfert, la littérature montre que certains auteurs continuent d'utiliser ces concepts de façon interchangeable (Buffett et al., 2007). Ces concepts ont de commun, le manque d'une définition claire et consistante dans la littérature surtout en santé (Schünemann et al., 2013).

Plusieurs possibilités s'offrent pour les résultats de l'analyse de la transférabilité. Selon Wang et al. (2006), il existe quatre types de résultats lorsqu'il s'agit d'une analyse de la transférabilité d'une pratique. Le premier résultat extrême est qu'il n'y a pas de différences entre le contexte de provenance et celui de diffusion ; et par conséquent, la pratique à transférer est supposée produire de bons résultats et un impact positif dans le nouveau contexte où elle est déployée. Ensuite, l'autre extrême est qu'il s'observe une grande différence entre les deux contextes. Dans ce cas, la pratique ne pourra pas être applicable dans le nouveau contexte une fois qu'elle est transférée. Dans un troisième cas, Wang et al. (2006) soulignent qu'il peut y avoir une situation selon laquelle le nouveau contexte dans lequel la pratique sera transférée, ne remplit que des conditions minimales pour un tel transfert ; là aussi avec des efforts supplémentaires. Pour ce, les planificateurs doivent préparer des renforcements de capacités et de compétences dans ce nouveau contexte avant le transfert d'une quelconque nouvelle pratique. Enfin, la quatrième situation selon toujours Wang et al. (2006), est qu'il peut être difficile voire impossible de recueillir les opinions des experts du domaine sur la transférabilité d'une nouvelle pratique à cause du manque des preuves. Dans ce cas, ces chercheurs proposent de mener de nouvelles explorations approfondies avant la probable analyse de la transférabilité de cette pratique.

Face aux difficultés d'adaptation et d'appropriation de la C-V dans la mise en œuvre du FBP au sein du SSB, nous constatons que l'un des attributs déterminant le cadre préalable devrait être la mesure de l'ampleur de ces difficultés. Plusieurs chercheurs ont par ailleurs proposé des cadres d'analyse de transfert des pratiques qui pourraient inspirer le SSB. Comme la plupart de ces cadres sont restés théoriques du fait du manque de consensus au sein de la communauté scientifique sur lequel utiliser, quand et dans quel contexte (Burchett, Blanchard, Kneale, & Thomas, 2018), il est utile de repenser le cadre de transfert existant dans le processus de mise en œuvre du FBP du fait que les « expériences pilotes » mises en place (Mpendwanzi, Basenya, Hakizimana, Ndayishimiye, & Nkindi, 2015; Turcotte-Tremblay et al., 2018) semblent produire des effets inattendus. Ce cadre plus structurel devrait s'ouvrir aux PEP alternatives ayant plus de caractéristiques d'adaptation et d'appropriation.

Or, très peu de travaux ont été réalisés sur le cadre de transfert des PEP dans le SSB. C'est ainsi que nous avons proposé cette essai d'analyse de la transférabilité PAS dans une démarche exploratoire face aux difficultés susmentionnées ; une conclusion déjà proposée par des chercheurs qui encouragent plus de recherches exploratoires pour comprendre la transférabilité des interventions en santé en général (Schloemer & Schröder-Bäck, 2018) et des pratiques du FBP (Aninanya et al., 2016; Maria Paola Bertone, Falisse, Russo, & Witter, 2018; Kuunibe et al., 2019; Montoya & Graham, 2007; Rudasingwa, Soeters, & Bossuyt, 2014). Pour Wang et al. (2006), une bonne compréhension de la nouvelle pratique à importer doit satisfaire les conditions du contexte d'origine et celles du contexte local. Toutefois, le contexte burundais montre qu'il faut au cadre d'analyse de la transférabilité tenir en compte les aspects stratégiques des acteurs intervenants et les logiques suivies par les institutions dans lesquelles une nouvelle pratique est censée être déployée.

#### 4.3. Pour une recherche de la compatibilité entre PEP et PAS dans le SSB

Les procédures de la C-V ont été initiées suite au constat des divergences entre les résultats évalués par les pairs et ceux issus des visites inopinées sur les lieux de travail (Bèla Fritsche et al., 2014). Elle est déclenchée sous forme d'une contre expertise qui permet de s'assurer de la fiabilité des données recueillies dans le processus de mise en œuvre du FBP et de paiement des prestataires sur base des objectifs effectivement atteints (MSPLS/CT-FBP, 2017c). Ainsi, la C-V a été pensée pour remédier à cette sorte de « pratique frauduleuse d'évaluation de la performance » et des sanctions ont été prévues contre de tels agissements et contre toute entrave au processus de la C-V. Par contre, l'audit social provient de l'idée selon laquelle « le côté social des affaires est sous-estimé et l'audit social est un moyen pour introduire du social dans les préoccupations et les décisions de gestion » (Igalens & Benraiss, 2005). Il y a lieu donc de trouver des ressemblances et des différences entre la C-V les PAS.

D'après le manuel des procédures de la mise en œuvre du FBP communautaire, une C-V est une évaluation technique réalisée par une entité indépendante et externe au SSB et qui doit être réalisée sur une période d'un semestre (MSPLS/CT-FBP, 2017a). Cet aspect ressemble aux pratiques d'audit social externe avec quelques précisions selon lesquelles les auditeurs externes n'interviennent que pour des missions importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétences des auditeurs internes (Peretti & Igalens, 2016). Selon ces auteurs, l'audit social peut aussi être interne ; ce qui constitue une spécificité bénéfique de cette pratique dans des contextes où les ressources financières ne permettent pas le recours aux experts auditeurs externes.

De plus, Peretti et Igalens (2016) identifient quatre grandes étapes de la démarche de l'audit social qui comprennent l'engagement de la mission interne ou externe, la préparation, la réalisation ainsi que la production et la présentation du rapport de la mission. Des ressemblances s'observent avec la pratique de la C-V notamment en ce sens que cette dernière s'effectue selon une procédure qui comprend les étapes de recrutement d'un cabinet externe indépendant ayant l'expertise nécessaire, le déroulement de la mission et la production du rapport contenant des recommandations pour d'éventuelles mesures correctrices (MSPLS/CT-FBP, 2017c).

#### 4.4. Effets attendus dans le cadre de transfert des PEP au sein du SSB

Les stratégies des acteurs organisationnels sont variées du fait de la diversité des objectifs à atteindre. Plusieurs facteurs entrent alors en jeu quand il faut introduire une nouvelle pratique ou changer une pratique existante au sein d'une organisation. C'est pourquoi le concept de transfert est au centre d'un débat au sein de la communauté scientifique depuis des dizaines d'années. La littérature fait état de nombreuses études expérimentales n'ayant pas constaté la présence de transfert (Detterman, 1993; Reed, Ernst, & Banerji, 1974) ou n'ayant mesuré qu'une faible probabilité qu'il se produise (Gick & Holyoak, 1983, 1987). Pourtant, il existe plusieurs autres études qui établissent l'existence du transfert (Brown, 1990; Brown & Kane, 1988; Gherardi & Nicolini, 2000; Pennington, Nicolich, & Rahm, 1995). Selon Bracke (1988), cette absence de consensus s'explique en partie par des différences sur le plan de la définition et de l'interprétation du processus car le concept de transfert ainsi que les notions qui s'y rattachent présentent beaucoup d'ambiguïté et que la catégorisation et le raisonnement par cas d'étude constituent les moyens d'approfondissement des mécanismes en rapport avec les phénomènes de transfert (Bracke, 1998). Ces cas devraient alors prendre en considérations différentes caractéristiques des acteurs intervenants pour aboutir aux effets attendus dans le cadre de transfert des PEP au sein du SSB.

Aussi bien des chercheurs comme Wang et al. (2006) que Buffet et al. (2007), des caractéristiques comme le statut politique, le contexte relationnel, le statut socio-économique, les motivations personnelles et les compétences personnelles sont des attributs qui doivent déterminer le cadre préalable au transfert des pratiques pour avoir les effets attendus. Selon toujours ces auteurs, l'environnement politique, l'acceptabilité sociale, l'adaptabilité culturelle, la disponibilité des ressources et la structure organisationnelle devraient être aussi tenus en considération pour avoir l'impact attendu des PAS dans le SSB. L'introduction des nouvelles pratiques ne doit pas remettre en question les pratiques professionnelles et institutionnelles existantes mais elle doit suivre les logiques institutionnelles et les valeurs organisationnelles du SSB pour espérer avoir des effets souhaités.

#### 4.5. De la contre-vérification à l'audit social : possibilité d'un changement d'appellation qu'un possible transfert de pratiques

L'audit social est une pratique organisationnelle qui date de longtemps avec les travaux Bowen (Igalens & Benraiss, 2005). C'est une pratique d'évaluation et un processus de surveillance dont le principal objectif est de collecter et analyser des informations souvent non financières avec la participation des parties prenantes dans l'organisation. Cette pratique historiquement dédiée aux organisations de type industriel ou commercial du secteur privé est actuellement sollicité par le secteur public de la santé avec plusieurs travaux sur l'importance et la participation de l'audit social dans ce secteur (Andersson, 2011; Andersson et al., 2004; Cotton et al., 2000; GIZ, 2015; Hill et al., 1998; Kumar & Prasuna, 2016; Lahariya & Puri, 2011; Paredes-Solis et al., 2011).

Cet intérêt croissant du recours aux pratiques d'audit social pourrait inspirer beaucoup de système de santé dans leurs pratiques d'évaluation pour la mise en œuvre du FBP. En effet, le processus méthodologique des audits sociaux va au-delà de la vérification du contrôle effectué sur les finances et de la contre-vérification des évaluations de la qualité des prestations en santé. L'audit social pourrait examiner tous les aspects des pratiques du FBP, y compris le niveau d'accès à l'information, les différentes responsabilités y compris la responsabilité sociale du SSB, la participation de la communauté ainsi que

l'impact des résultats du FBP. En plus de cela, l'audit social dispose de l'avantage d'être réalisé au niveau national ou local selon des ressources disponibles ; avec des pratiques pouvant être appliquées tout au long de la mise en œuvre du FBP ou lors du suivi-évaluation. A notre avis, l'audit social pourrait être considéré comme une bonne pratique pour promouvoir les bonnes pratiques d'évaluation. Par ailleurs, les similarités de la procédure de la C-V et l'audit social laissent affluer l'idée des pratiques complémentaires susceptibles de converger vers une pratique unique en vue de la performance.

## Conclusion

Beaucoup de pays en voie de développement ont récemment introduit le FBP pour améliorer la performance de leurs systèmes de santé malgré que le modèle de diffusion de cette stratégie pose des problèmes critiques. Des PEP sur lesquelles est construite cette stratégie connaissent des difficultés d'adaptation et d'appropriation ; pourtant des expériences pilotes ayant permis la mise à l'échelle nationale de ces pratiques avaient conclu à leur généralisation normale comme le montre la littérature sur la transférabilité des pratiques.

Cette étude avait pour objectif d'une part, d'identifier les attributs du cadre préalable au transfert des PEP dans le SSB et d'autre part, de chercher un consensus sur l'applicabilité de ces attributs au transfert des PAS comme PEP alternatives. Les résultats de la recherche suggèrent de considérer comme attributs, l'ampleur des difficultés des pratiques existantes, la compatibilité des pratiques à transférer avec les caractéristiques du nouveau contexte, les effets attendus des nouvelles pratiques à transférer dans le nouveau contexte, l'impact des caractéristiques des acteurs intervenants sur le transfert des nouvelles pratiques et la capacité de mise en œuvre des nouvelles pratiques dans le nouveau contexte. Les réponses des experts en audit ont permis de faire une discussion qui permettra de constituer un nouveau questionnaire pour deux autres étapes prévues pour la recherche de consensus sur les attributs de la transférabilité des PAS dans le SSB.

Dans le prolongement de cette étude, des pistes de recherches futures se dessinent sur la capacité de mise en œuvre des PAS dans le SSB qui devrait contribuer à étudier leur faisabilité du fait qu'il est prévu un budget pour réaliser une mission de C-V. En outre, une étude future pourrait clarifier si la C-V constitue ou pas une sorte d'audit social.

## Bibliographie

- Abomo, P. (2018). The diffusion of pay for performance in health system reforms in sub-Saharan Africa and the depoliticization of health intervention. *Sociedade e Cultura*, 21(2). <https://doi.org/10.5216/sec.v21i2.56309>
- Andersson, N. (2011). Building the community voice into planning: 25 years of methods development in social audit. *BMC Health Services Research*, 11(S2), S1. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-S2-S1>
- Andersson, N., Matthis, J., Paredes, S., & Ngxowa, N. (2004). Social audit of provincial health services: Building the community voice into planning in South Africa. *Journal of Interprofessional Care*, 18(4), 381–390. <https://doi.org/10.1080/13561820400012758>
- Aninanya, G. A., Howard, N., Williams, J. E., Apam, B., Prytherch, H., Loukanova, S., ... Otupiri, E. (2016). Can performance-based incentives improve motivation of nurses and midwives in primary facilities in northern Ghana? A quasi-experimental study. *Global Health Action*, 9(1), 32404. <https://doi.org/10.3402/gha.v9.32404>
- Anselmi, L., Binyaruka, P., & Borghi, J. (2017). Understanding causal pathways within health systems policy evaluation through mediation analysis: an application to payment for performance (P4P) in Tanzania. *Implementation Science*, 12(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0540-1>
- Baillette, P., Fallery, B., & Girard, A. (2013). La méthode Delphi pour définir les accords et les controverses: applications à l'innovation dans la traçabilité et dans le e-recrutement. *18ème Colloque de l'Association Information et Management (AIM)*, 1–22.
- Basinga, P., Gertler, P. J., Binagwaho, A., Soucat, A. L., Sturdy, J., & Vermeersch, C. M. (2011). Effect on maternal and child health services in Rwanda of payment to primary health-care providers for performance: An impact evaluation. *The Lancet*, 377(9775), 1421–1428. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(11\)60177-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(11)60177-3)
- Baxter, S., Johnson, M., Chambers, D., Sutton, A., Goyder, E., & Booth, A. (2019). Towards greater understanding of implementation during systematic reviews of complex healthcare interventions: the framework for implementation transferability applicability reporting (FITAR). *BMC Medical Research Methodology*, 19(1), 80. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0723-y>
- Bejar, Y. (2009). Publication d'informations sur le capital immatériel et attentes des investisseurs : une étude exploratoire par la méthode Delphi. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15(2), 165.

<https://doi.org/10.3917/cca.152.0165>

Bèla Fritsche, G., Soeters, R., & Meessen, B. (2014). *Boîte à outils : financement basé sur la performance* (C. Ndizeye, Cedric Bredenkamp & G. Van Heteren, Eds.). Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/340251468320950479/pdf/854120PUB0FREN0B011Aug201400PUBLIC0.pdf>

Berthin, G. (2011). *a Practical Guide To Social Audit As a Participatory Tool To Strengthen Democratic*. Retrieved from <http://www.regionalcentrelac-undp.org/en/democratic-governance/66>

Bertone, M. P., & Meessen, B. (2013). Studying the link between institutions and health system performance: a framework and an illustration with the analysis of two performance-based financing schemes in Burundi. *Health Policy and Planning*, 28(8), 847–857. <https://doi.org/10.1093/heapol/czs124>

Bertone, Maria Paola, Falisse, J.-B., Russo, G., & Witter, S. (2018). Context matters (but how and why?) A hypothesis-led literature review of performance based financing in fragile and conflict-affected health systems. *PLOS ONE*, 13(4), e0195301. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195301>

Bevir, M. (2013). Une approche interprétative de la gouvernance. *Revue française de science politique*, Vol. 63(3), 603. <https://doi.org/10.3917/rfsp.633.0603>

Booto, J.-P., Bernard, P., & Plaisent, M. (2011). Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances. *Recherches Qualitatives*, 29(3), 168–192. Retrieved from <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Borghi, J., Singh, N. S., Brown, G., Anselmi, L., & Kristensen, S. (2018). Understanding for whom, why and in what circumstances payment for performance works in low and middle income countries: protocol for a realist review. *BMJ Global Health*, 3(3), e000695. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000695>

Bracke, D. (1998). Vers un modèle théorique du transfert : les contraintes à respecter. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 24(2), 235. <https://doi.org/10.7202/502010ar>

Brown, A. (1990). Domain-specific principles affect learning and transfer in children. *Cognitive Science*, 14(1), 107–133. [https://doi.org/10.1016/0364-0213\(90\)90028-U](https://doi.org/10.1016/0364-0213(90)90028-U)

Brown, A., & Kane, M. (1988). Preschool children can learn to transfer: Learning to learn and learning from example. *Cognitive Psychology*, 20(4), 493–523. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(88\)90014-X](https://doi.org/10.1016/0010-0285(88)90014-X)

Buffett, C., Ciliska, D., & Thomas, H. (2007). Puis-je utiliser ces données probantes pour choisir mes programmes? *Évaluation de l'applicabilité et de La Transférabilité*. Retrieved from [http://www.ccnmo.ca/pubs/2008\\_09\\_AT\\_paper\\_v\\_oct2007\\_FRE.pdf](http://www.ccnmo.ca/pubs/2008_09_AT_paper_v_oct2007_FRE.pdf)

Burchett, H., Blanchard, L., Kneale, D., & Thomas, J. (2018). Assessing the applicability of public health intervention evaluations from one setting to another: a methodological study of the usability and usefulness of assessment tools and frameworks. *Health Research Policy and Systems*, 16(1), 88. <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0364-3>

Burchett, H., Umoquit, M., & Dobrow, M. (2011). How do we know when research from one setting can be useful in another? A r...: Discovery For University of Southampton. Retrieved June 5, 2019, from journals.sagepub.com website: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1258/jhsrp.2011.010124>

Cambon, L. (2012). *Étude de la transférabilité des interventions de promotion de la santé dans une perspective de promotion des démarches*; *evidence based health promotion* (Université de Lorraine). Retrieved from <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01749646>

Cambon, L., Minary, L., Ridde, V., & Alla, F. (2014). Un outil pour accompagner la transférabilité des interventions en promotion de la santé: ASTAIRE. *Sante Publique*, 26(6), 783–786. <https://doi.org/10.3917/spub.146.0783>

Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., Picot-Touché, J., Béland, & Nguyen. (2005). Un cadre d'évaluation globale de la performance des systèmes de services de santé: le modèle EGIPSS. *Rapport de Recherche, Groupe de Recherche Interdisciplinaire En Santé Université de Montréal*. Retrieved from [https://scholar.google.fr/scholar?hl=fr&as\\_sdt=0%2C5&q=Un+cadre+d%27évaluation+globale+de+la+performance+des+systèmes+de+services+de+santé%3A+le+modèle+EGIPSS+F+Champagne%2C+AP+Contandriopoulos%2C+J+Picot-Touché&btnG=](https://scholar.google.fr/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Un+cadre+d%27évaluation+globale+de+la+performance+des+systèmes+de+services+de+santé%3A+le+modèle+EGIPSS+F+Champagne%2C+AP+Contandriopoulos%2C+J+Picot-Touché&btnG=)

Chiang, F. F. T. T., Lemański, M. K., & Birch, T. A. (2017). The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 234–258. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1246461>

Chung, L. (2014). Headquarters' Managerial Intentionality and Reverse Transfer of Practices. *Management International Review*, 54(2), 225–252. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0192-1>

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Sainte-Marie, G., & Thiebaut, G.-C. (2017). *Améliorer la performance des systèmes de santé: concepts, méthodes, pratiques*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Cotton, P., Fraser, I. A. M., & Hill, W. Y. (2000). The Social Audit Agenda - Primary Health Care in a Stakeholder Society. *International Journal of Auditing*, 4(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00301>

de Walque, D., Robyn, P. J., Saidou, H., Sorgho, G., & Steenland, M. (2017). *Looking into the Performance-*

- Based Financing Black Box: Evidence from an Impact Evaluation in the Health Sector in Cameroon.* <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8162>
- Debonneville, J., & Diaz, P. (2013). Les processus de transfert de politiques publiques et les nouvelles techniques de gouvernance. *Revue Tiers Monde*, 216(4), 161. <https://doi.org/10.3917/rm.216.0161>
- Delpeuch, T. (2008). L'analyse des transferts internationaux de politiques publiques : un état de l'art. *Sciencespo.Fr*. Retrieved from <https://www.sciencespo.fr/ceri/sites/sciencespo.fr/ceri/files/qdr27.pdf>
- Detterman, D. (1993). The case for the prosecution: Transfer as an epiphenomenon. In *Transfer on trial: Intelligence, cognition, and instruction.*; *Transfer on trial: Intelligence, cognition, and instruction*. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1993-98301-001>
- Fianu, A., Villeval, M., Naty, N., Favier, F., & Lang, T. (2017). Analyser la transférabilité d'une intervention : application du modèle fonctions clés/implémentation/contexte à un programme de prévention du diabète. *Santé Publique*, 29(4), 525. <https://doi.org/10.3917/spub.174.0525>
- Fondin, H. (2002). La « science de l'information » et la documentation, ou les relations entre science et technique. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 39(3), 122. <https://doi.org/10.3917/docs.393.0122>
- Gautier, L., Coulibaly, A., De Allegri, M., & Ridde, V. (2019). La diffusion du financement basé sur les résultats au Mali a été facilitée par l'intervention d'"entrepreneurs de la diffusion" locaux et étrangers. *Hal-02000815*. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02000815/>
- Gautier, L., De Allegri, M., & Ridde, V. (2019). How is the discourse of performance-based financing shaped at the global level? A poststructural analysis. *Globalization and Health*, 15(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s12992-018-0443-9>
- Gautier, L., Tosun, J., De Allegri, M., & Ridde, V. (2018). How do diffusion entrepreneurs spread policies? Insights from performance-based financing in Sub-Saharan Africa. *World Development*, 110, 160–175. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.032>
- Gergen, J., Rajkotia, Y., Lohmann, J., & Ravishankar, N. (2018). Performance-based financing kick-starts motivational "feedback loop": findings from a process evaluation in Mozambique. *Human Resources for Health*, 16(1), 55. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0320-x>
- Gerhardus, A., & Barbek, R. (2019). Considering context in assessing the transferability of evidence. *Zeitschrift Fur Evidenz, Fortbildung Und Qualitat Im Gesundheitswesen*. <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2019.02.005>
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization*, 7(2), 329–348. <https://doi.org/10.1177/135050840072008>
- Gick, M., & Holyoak, K. (1983). Schema induction and analogical transfer. *Cognitive Psychology*, 15(1), 1–38. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(83\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0010-0285(83)90002-6)
- Gick, M., & Holyoak, K. (1987). The Cognitive Basis of Knowledge Transfer. In *Transfer of Learning* (pp. 9–46). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-188950-0.50008-4>
- GIZ. (2015). Making local health services accountable: Social auditing in Nepal's health sector. In *German Health Practice Collection*. Retrieved from [http://health.bmz.de/ghpc/case-studies/Making\\_local\\_health\\_services\\_accountable/Nepal\\_Social\\_Audit\\_EN\\_long.pdf](http://health.bmz.de/ghpc/case-studies/Making_local_health_services_accountable/Nepal_Social_Audit_EN_long.pdf)
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches Qualitatives*, 24(1), 3–17. Retrieved from [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero24/24gohier.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero24/24gohier.pdf)
- Grignon, M. (2008). Les cadres d'analyses de la performance des systèmes de santé : forces et limites. *Santé, Société et Solidarité*, 7(2), 163–169. <https://doi.org/10.3406/oss.2008.1304>
- Grover, D., Bauhoff, S., & Friedman, J. (2019). Using supervised learning to select audit targets in performance-based financing in health: An example from Zambia. *PLOS ONE*, 14(1), e0211262. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211262>
- Guillez, P., & Tétreault, S. (2014). *Guide pratique de recherche en réadaptation*. Retrieved from [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang\\_de%7Clang\\_en%7Clang\\_fr&id=YEAWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA287&dq=utiliser+la+technique+Delphi&ots=Z-L7i0aPAU&sig=hHgLDC-3e5F5PZdVERUEXwSKBfo#v=onepage&q=utiliser+la+technique+Delphi&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang_de%7Clang_en%7Clang_fr&id=YEAWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA287&dq=utiliser+la+technique+Delphi&ots=Z-L7i0aPAU&sig=hHgLDC-3e5F5PZdVERUEXwSKBfo#v=onepage&q=utiliser+la+technique+Delphi&f=false)
- Hannah, R., Smith, K. T., & Smith, M. (2017). Using Social Audits to Detect and Eliminate Human Trafficking in Corporate Supply Chains. *Internal Auditing*, 32(1), 31–38.
- Hill, W. Y., Fraser, I., & Cotton, P. (1998). Patients' voices, rights and responsibilities: On implementing social audit in primary health care. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1481–1497. <https://doi.org/10.1023/A:1006064118810>
- Igalens, J., & Benraiss, L. (2005). Aux fondements de l'audit social: Howard R. Bowen et les églises protestantes. In *Actes de la 23e Université d'été de l'Audit social*. Retrieved from [http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/igalens\\_benraiss.pdf](http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/igalens_benraiss.pdf)
- Jones, M. J., & Xiao, J. Z. (2004). Financial reporting on the Internet by 2010: a consensus view. *Accounting Forum*, 28(3), 237–263. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.07.002>
- Khalid, A. (2016). *Le transfert de pratiques RH au sein des firmes multinationales: Impact des facteurs*

- contextuels (Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises). Retrieved from <https://www.groupeiscae.ma/wp-content/uploads/2015/05/Thèse-LE-TRANSFERT-DE-PRATIQUES-RH-AU-SEIN-DES-FIRMES-MULTINATIONALES-IMPACT-DES-FACTEURS-CONTEXTUELS-de-Abdeltif-KHALID-1.pdf>
- Kiendrébéogo, J. A., Shroff, Z. C., Berthé, A., Yonli, L., Béchir, M., & Meessen, B. (2017). Why Performance-Based Financing in Chad Failed to Emerge on the National Policy Agenda. *Health Systems & Reform*, 3(2), 80–90. <https://doi.org/10.1080/23288604.2017.1280115>
- Kumar, G., & Prasuna, J. (2016). Social audit: current need in public health care sector. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 3(1), 11–16. <https://doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20151543>
- Kuunibe, N., Lohmann, J., Schleicher, M., Koulidiati, J., Robyn, P. J., Zigani, Z., ... De Allegri, M. (2019). Factors associated with misreporting in performance-based financing in Burkina Faso: Implications for risk-based verification. *The International Journal of Health Planning and Management*, hpm.2786. <https://doi.org/10.1002/hpm.2786>
- Lahariya, C., & Puri, M. (2011). Social audit in health sector planning and program implementation in India. *Indian Journal of Community Medicine*, 36(3), 174. <https://doi.org/10.4103/0970-0218.86515>
- Mayaka Manitu, S., Meessen, B., Muvudi Lushimba, M., & Macq, J. (2015). The debate concerning performance-based financing in Africa south of the Sahara: Analysis of the nature [Le débat autour du financement basé sur la performance en Afrique Subsaharienne: Analyse de la nature des tensions]. *Santé Publique*, 27(1), 117–128. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2015-1-page-117.htm>
- McMahon, S. A., Muula, A. S., & De Allegri, M. (2018). “I wanted a skeleton ... they brought a prince”: A qualitative investigation of factors mediating the implementation of a Performance Based Incentive program in Malawi. *SSM - Population Health*, 5, 64–72. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2018.04.006>
- Minkman, E. (Ellen), van Buuren, M. W. (Arwin), & Bekkers, V. J. J. M. (Victor). (2018). Policy transfer routes: an evidence-based conceptual model to explain policy adoption. *Policy Studies*, 39(2), 222–250. <https://doi.org/10.1080/01442872.2018.1451503>
- Montoya, S., & Graham, J. D. (2007). Pay for Performance: In *Paying for Performance. Modernizing the Federal Government* (1st ed., pp. 3–6). Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.7249/op213pv-emr.9>
- Mpendwanzi, R., Basenya, O., Hakizimana, C., Ndayishimiye, J., & Nkindi, S. (2015). *Le Financement de la Stratégie Financement Basé sur la Performance et Gratuité au Burundi: Quelles Conditions sont Requises pour Assurer la Durabilité Financière ?* Retrieved from [http://www.fbpsanteburundi.bi/cside/contents/docs/Le\\_Financement\\_de\\_la\\_Strategie\\_FBP\\_et\\_Gratitude\\_a\\_u\\_Burundi.pdf](http://www.fbpsanteburundi.bi/cside/contents/docs/Le_Financement_de_la_Strategie_FBP_et_Gratitude_a_u_Burundi.pdf)
- MSPLS/CT-FBP. (2017a). *Manuel des procédures FBP seconde génération*. Retrieved from <http://www.fbpsanteburundi.bi/documents/item/180.html>
- MSPLS/CT-FBP. (2017b). *Outils de mise en Oeuvre du FBP Version Finale 2017*. Retrieved from <http://www.fbpsanteburundi.bi/documents/item/179.html>
- MSPLS/CT-FBP. (2017c). *Rapport de contre vérification des données quantitatives et qualitatives pour le financement basé sur la performance: second semestre 2015*. Retrieved from <http://www.fbpsanteburundi.bi/documents/item/166.html>
- MSPLS/CT-FBP. (2019). *Rapport de mise en oeuvre du financement basé sur la performance associé à la gratuité des soins pour l'année 2018*. Retrieved from <http://www.fbpsanteburundi.bi/documents/item/204.html>
- Murad, M. H., Katabi, A., Benkhadra, R., & Montori, V. M. (2018). External validity, generalisability, applicability and directness: a brief primer. *BMJ Evidence-Based Medicine*, 23(1), 17–19. <https://doi.org/10.1136/ebmed-2017-110800>
- Murray, C. J. L., & Frenk, J. (2000). Un cadre pour l'évaluation de la performance des systèmes de santé. *Bulletin of the World Health Organization*, 78(6), 14. Retrieved from [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/58039/RA\\_2000\\_3\\_152-165\\_fre.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/58039/RA_2000_3_152-165_fre.pdf)
- Nair, S. R., Demirbag, M., & Mellahi, K. (2016). Reverse knowledge transfer in emerging market multinationals: The Indian context. *International Business Review*, 25(1), 152–164. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.011>
- Najafi-Tavani, Z., Zaefarian, G., Naudé, P., & Giroud, A. (2015). Reverse knowledge transfer and subsidiary power. *Industrial Marketing Management*, 48, 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.021>
- Nay, O. (2012). How do policy ideas spread among international administrations? Policy entrepreneurs and bureaucratic influence in the UN response to AIDS. *Journal of Public Policy*, 32(1), 53–76. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41506600>
- Njoumeme, Z., & Fadimatou, A. (2013). Performance-based financing for monitoring and evaluation of health system in Cameroon. *African Evaluation Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.4102/aej.v1i1.22>
- OMS. (2000). Rapport sur la santé dans le monde 2000 Pour un système de santé plus performant. WHO

- Press, 248. Retrieved from <https://www.who.int/whr/2000/fr/>
- Paredes-Solís, S., Andersson, N., Ledogar, R. J., & Cockcroft, A. (2011). Use of social audits to examine unofficial payments in government health services: experience in South Asia, Africa, and Europe. *BMC Health Services Research*, 11(S2), S12. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-S2-S12>
- Paul, E., Albert, L., Bisala, B. N., Bodson, O., Bonnet, E., Bossyns, P., ... Ridde, V. (2018). Performance-based financing in low-income and middle-income countries: isn't it time for a rethink? *BMJ Global Health*, 3(1), e000664. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000664>
- Paul, E., Lamine Dramé, M., Kashala, J.-P., Ekambi Ndema, A., Kounnou, M., Aïssan, J. C., & Gyselinck, K. (2017). Performance-Based Financing to Strengthen the Health System in Benin: Challenging the Mainstream Approach. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(1), 35–47. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.42>
- Peerenboom, P. B., Basenya, O., Bossuyt, M., Ndayishimiye, J., Ntakarutimana, L., & van de Weerd, J. (2014). La bonne gouvernance dans la réforme du financement du système de santé au Burundi. *Santé Publique*, 26(2), 229. <https://doi.org/10.3917/spub.138.0229>
- Pennington, N., Nicolich, R., & Rahm, J. (1995). Transfer of Training Between Cognitive Subskills: Is Knowledge Use Specific? *Cognitive Psychology*, 28(2), 175–224. <https://doi.org/10.1006/cogp.1995.1005>
- Peretti, J.-M., & Igalens, J. (2016). *Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils* (Eyrolles, Ed.). Retrieved from <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=2J7aCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=glossaire+de+l%27audit+social&ots=fWvFTQE--K&sig=JhMQCgBiqE859mJ2IVRGyeh1xl>
- Pikó, P., Fiatal, S., Kósa, Z., Sándor, J., & Ádány, R. (2019). Generalizability and applicability of results obtained from populations of European descent regarding the effect direction and size of HDL-C level-associated genetic variants to the Hungarian general and Roma populations. *Gene*, 686, 187–193. <https://doi.org/10.1016/j.gene.2018.11.067>
- Reed, S. K., Ernst, G. W., & Banerji, R. (1974). The role of analogy in transfer between similar problem states. *Cognitive Psychology*, 6(3), 436–450. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(74\)90020-6](https://doi.org/10.1016/0010-0285(74)90020-6)
- Renaud, A., & MSPLS/CT-FBP. (2013). *Vérification FBP au Burundi* (p. 47). p. 47. Retrieved from <http://www.fbpsanteburundi.bi/documents/item/128.html>
- Renmans, D., Holvoet, N., Orach, C. G., & Criel, B. (2016). Opening the 'black box' of performance-based financing in low- and lower middle-income countries: a review of the literature. *Health Policy and Planning*, 31(9), 1297–1309. <https://doi.org/10.1093/heapol/czw045>
- Rudasingwa, M., Soeters, R., & Bossuyt, M. (2014). The Effect of Performance-Based Financial Incentives on Improving Health Care Provision in Burundi: A Controlled Cohort Study. *Global Journal of Health Science*, 7(3), 15–29. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n3p15>
- Russeau, S. (2014). Transfert de politiques publiques. *Boussaguet, L., et Al.(2004). Dictionnaire Des Politiques Publiques, Paris: Presses de Science Po*, 4, 640–650. Retrieved from [https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=SCPO\\_BOUSS\\_2010\\_01\\_0640&download=1](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=SCPO_BOUSS_2010_01_0640&download=1)
- Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. *(hal-00842219)*, 1–10. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/>
- Schloemer, T., & Schröder-Bäck, P. (2018). Criteria for evaluating transferability of health interventions: a systematic review and thematic synthesis. *Implementation Science*, 13(1), 88. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0751-8>
- Schünemann, H. J., Fretheim, A., & Oxman, A. D. (2006). Improving the use of research evidence in guideline development: 13. Applicability, transferability and adaptation. *Health Research Policy and Systems*, 4(1), 25. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-4-25>
- Schünemann, H. J., Tugwell, P., Reeves, B. C., Akl, E. A., Santesso, N., Spencer, F. A., ... Helfand, M. (2013). Non-randomized studies as a source of complementary, sequential or replacement evidence for randomized controlled trials in systematic reviews on the effects of interventions. *Research Synthesis Methods*, 4(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1078>
- Sekaganda, E., Habagahirwa, J. B., & Habineza, C. (2010). *Santé et performance au Rwanda Expérience et leçons au niveau opérationnel dans la mise en oeuvre de l'approche PBF*. Retrieved from <http://www.bibalex.org/search4dev/files/342022/175688.pdf>
- Sicotte, C., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., Sicotte, & Champagne. (1999). La performance organisationnelle des organismes publics de santé. *Medsp.Umontreal.Ca*. Retrieved from [http://www.medsp.umontreal.ca/ruptures/pdf/articles/rup061\\_034.pdf](http://www.medsp.umontreal.ca/ruptures/pdf/articles/rup061_034.pdf)
- Ssengooba, F., McPake, B., & Palmer, N. (2012). Why performance-based contracting failed in Uganda – An “open-box” evaluation of a complex health system intervention. *Social Science & Medicine*, 75(2), 377–383. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.02.050>
- Steenland, M., Robyn, P. J., Compaore, P., Kabore, M., Tapsoba, B., Zongo, A., ... Fink, G. (2017). Performance-based financing to increase utilization of maternal health services: Evidence from Burkina

- Faso. *SSM - Population Health*, 3, 179–184. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.01.001>
- Turcotte-Tremblay, A.-M., Gautier, L., Bodson, O., Sambieni, N. E., & Ridde, V. (2018). Le rôle des acteurs de la santé mondiale dans l'expansion du financement basé sur la performance dans les pays à faible et à moyen revenu. *Journal de Gestion et d'économie Médicales*, 36(5), 261 à 279. <https://doi.org/10.3917/jgem.185.0261>
- Turgeon, J., Gagnon, F., & Michaud, M. (2008). Le transfert de politiques publiques et l'évaluation d'impact sur la santé. *Archives.Enap.Ca*, 15. Retrieved from <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2008/07/030042044.pdf>
- Villeval, M., Bidault, E., Shoveller, J., Alias, F., Basson, J.-C., Frasse, C., ... Lang, T. (2016). Enabling the transferability of complex interventions: exploring the combination of an intervention's key functions and implementation. *International Journal of Public Health*, 61(9), 1031–1038. <https://doi.org/10.1007/s00038-016-0809-9>
- Wang, S., Moss, J. R., & Hiller, J. E. (2006, March 1). Applicability and transferability of interventions in evidence-based public health. *Health Promotion International*, Vol. 21, pp. 76–83. <https://doi.org/10.1093/heapro/dai025>
- World Bank. (2019). *High-Performance Health Financing Universal Health Coverage: Driving Sustainable, Inclusive Growth in the 21st Century*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/641451561043585615/pdf/Driving-Sustainable-Inclusive-Growth-in-the-21st-Century.pdf>
- Zammar, R., & Abdelbaki, N. (2017). L'audit Social Comme Outil D'aide A La Gestion Des Ressources Humaines Des Organisations. Cas D'une Organisation Publique Et Une Autre Privée. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(34), 1. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n34p1>
- Zeng, W., Sun, D., Nair, D., Nam, J. E., & Gheorghe, A. (2018). Strengthening performance-based financing as a health system approach for quality improvement. *Journal of Global Health*, 8(2). <https://doi.org/10.7189/jogh.08.020305>

# TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS ET BIEN-ETRE SOCIAL : UN ETAT DES CONTROVERSES

---

**Anicet PALOUMA NDIEBE**

Doctorant Equipe de Recherche Management et Gouvernance des Organisations  
Université de Douala

**Cyril Patrick EYENGA MEKE**

Doctorant Equipe de Recherche Management et Gouvernance des Organisations  
Université de Douala

**Ange Rodrigue MBOZO'O**

Doctorant Equipe de Recherche Management et Gouvernance des Organisations  
Université de Douala

**Jean François NGOK EVINA**

Enseignant-Chercheur, Equipe de Recherche Management et Gouvernance des Organisations,  
Université de Douala  
[jeanfrancoisngokevina@gmail.com](mailto:jeanfrancoisngokevina@gmail.com)

## Introduction

Dans un environnement de plus en plus complexe et mondialisé sans cesse en mutation, les entreprises doivent s'adapter au changement. Guilhon A, (1999) définit le changement organisationnel comme : « un processus de transformation radical ou managérial touchant les structures et les compétences organisationnelles ». Plusieurs raisons peuvent pousser les organisations à opérer des transformations. Parmi ces raisons certaines sont liées à des facteurs exogènes notamment la technologie, le marché etc...et d'autres à des facteurs internes propres à la structure et aux stratégies de l'entreprise à savoir des changements d'équipe dirigeante. On identifie ainsi les transformations déterministes ou volontaires. En effet une entreprise peut subir ou provoquer le changement.

Les transformations organisationnelles recouvrent des phénomènes très différents de par leurs amplitudes. Dans certains cas les transformations induisent des désorganisations totales ou radicales. Alors l'ensemble de l'entreprise est affecté par les modifications profondes c'est la situation qui a prévalu au lendemain de la crise économique des années 1980 ayant touchée les Etats africains en général et le Cameroun en particulier avec pour corollaire la réduction des salaires, la fermeture de nombreuses entreprises et une grande vague de privatisation. Ce dernier facteur externe, qui n'est pas sous le contrôle des gestionnaires a transformé certaines entreprises publiques en sociétés privées notamment la REGIFERCAM devenue CAMRAIL et SONEL qui est passé de AES-SONEL à ENEO pour ne citer que ceux-là.

La théorie de la contingence structurelle introduit le rôle de l'environnement sur les structures d'organisation. Selon le courant de la contingence structurelle externe et l'introduction de l'environnement, Burns et Stalker (1961) se rendent compte que la forme de vingt firmes écossaises varie en fonction de la stabilité de leur environnement exprimé par le degré de changement dans la technologie et le marché. En approfondissant les idées des auteurs précités, Lawrence et Lorsch (1967) déduisent que les organisations n'ont pas des comportements homogènes, elles font face à des environnements turbulents qui nécessitent pour être efficace de se différencier. L'organisation va donc développer des sous-systèmes autonomes plus performants. L'une des limites de cette théorie est qu'elle ne permet pas de comprendre comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assure une permanence et lui permettent d'évoluer. Cette théorie explique en partie le lien entre transformation des organisations et bien-être social elle peut donc être complétée par une autre théorie.

L'objectif poursuivi à travers cette recherche est de comprendre les mobiles de la transformation des organisations et de voir si la transformation des organisations est compatible avec le bien-être au travail.

Pour atteindre cet objectif, notre recherche ^porte sur une étude de cas d'un échantillon des entreprises industrielles.

Les entreprises se transforment généralement pour être en phase tant avec leur environnement économique et institutionnel mais également avec les exigences des organismes internationaux et des ONG. C'est la raison pour laquelle, la théorie néo-institutionnelle explique quant à elle que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de son environnement (DiMaggio et Powell, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977). C'est par exemple le cas de Boeing face à la tourmente de son Boeing 737 Max suite aux accidents d'avion intervenus récemment.

Au Cameroun, plusieurs raisons conduisent à la transformation des entreprises, on peut citer entre autre les accords de partenariat économiques, l'internationalisation des entreprises, les décisions politiques à travers la privatisation, la liste n'est pas exhaustive. Les transformations induites par ces événements ont des conséquences sur les parties prenantes aussi bien internes qu'externes. S'agissant précisément des salariés, la transformation organisationnelle est-elle toujours source de bien-être au travail ? Dans cet environnement économique dynamique qui caractérise la sous-région en général et le Cameroun en particulier on peut également se demander comment transformer une organisation et pourquoi la transformer ?

La transformation organisationnelle et le bien-être, une revue de la littérature suivie de la transformation des organisations et le bien-être une étude empirique constituent les principales articulations de cette recherche.

## 1 Transformation organisationnelle et bien-être au travail : une revue de la littérature

### 1.1 Les déterminants de la transformation organisationnelle au service du bien-être

D'une manière générale la finalité d'une entreprise est la maximisation de son profit, dans ce même sens l'objet d'une transformation organisationnelle est l'amélioration de la performance de celle-ci. L'atteinte de cette performance ne peut se faire sans la participation des autres parties prenantes notamment les ressources humaines de l'entreprise. Un salarié heureux et satisfait est plus productif participant ainsi de manière significative à l'essor de l'organisation. Si la dimension humaine est la clé de la réussite ou de l'échec de la transformation d'une organisation, elle subit également les répercussions de ces changements. La question du bien-être social est donc au cœur de toutes transformations, il s'entend comme un phénomène vécu par une personne qui semble bien dans sa peau, heureuse et qui s'adapte aux changements. La transformation de l'organisation peut avoir de lourdes conséquences pour l'individu et pour l'organisation dans laquelle il évolue : stress, maladie, démotivation, dégradation du climat social, coûts financiers. Néanmoins au niveau individuel le changement bien accompagné va avoir sur lui des effets positifs.

Certains changements sont rendus possibles par le changement de mentalité ou l'évolution socio-culturelle. C'est ainsi qu'au Cameroun par exemple D'Iribarne (1990) considère que tout le monde veut être « Chef ». Cette vision est à l'origine de la concentration excessive du capital entre les mains des propriétaires sans parfois avoir toute la compétence nécessaire pour la gestion de leurs activités (Penrose, 1959). C'est bien dans cette mouvance que Hofstede (1987) considère la distance hiérarchique par rapport au pouvoir et montre la tolérance des individus face à une répartition inégale du pouvoir. Dans le continent africain, ce changement n'aura pas lieu demain. la majorité des dirigeants africains s'intéressent pus à la culture occidentale au détriment de leur culture propre. Toutefois, à cause de la prospérité économique de son pays depuis de nombreuses années, le Président Rwandais Paul Kagamé a montré que l'Afrique peut se développer en comptant sur ses propres compétences au détriment des compétences des pays occidentaux. Ce changement de cap est à l'origine de la transformation organisationnelle dans plusieurs entités privées, publiques et parapubliques.

Ainsi les organisations subissent les pressions normatives émanant des sources diverses : L'Etats et d'autres organismes régulatrices. Par exemple les normes OHADA et leurs révisions. La réponse à ces pressions conduit une transformation dans la structure de l'organisation, ces changements ont un effet sur la performance de l'organisation. Bampory (2019) constate que « les conflits d'intérêts expliquent la léthargie constatée dans le fonctionnement des institutions, et c'est le cas avec l'OHADA ».

## 1.2 Le bien-être comme une conséquence de la transformation organisationnelle

Deux théories se distinguent dans la littérature sur l'établissement de la relation entre la transformation organisationnelle et le bien-être au travail : la théorie de l'autodétermination et de la reconnaissance au travail.

Les recherches sur la théorie de l'autodétermination ont montré qu'une plus grande autonomie est à la fois liée à l'atteinte des buts et l'utilisation élargie des habilités des employés (Van den Broeck, vansteenkiste, De Witte, Soenens, et Lens, 2010). Lorsqu'une personne estime que les actions qu'elle pose sont cohérentes avec ce qu'elle est, elle tend à faire des efforts plus soutenus dans le temps pour atteindre ses objectifs ce qui, ultimement, mène à un bien-être et une performance accrues au travail (Sheldon et Elliot, 1998 ; Sheldon, 2002). Dagenais-Desmarais et Privé (2010) soulignent que les employés vivant un niveau accru de bien-être psychologique sont plus performants au travail, adoptent plus de comportements de citoyenneté organisationnelle et sont plus autonomes dans leurs fonctions. Baard et ses collègues (2004) et Slocum (1971), ont montré que l'autonomie est positivement reliée à la performance des employés au travail. Lakhdar et Blodin (1986) font remarquer que le sentiment qu'éprouve un travailleur de ne pas disposer d'assez d'autonomie pour s'acquitter de ses responsabilités, de même que l'attribution des responsabilités parfois énormes, sans limites peuvent se traduire souvent par une baisse de rendement. Plus l'employé est satisfait du rôle qu'il occupe, plus il fera plus d'efforts au travail pour performer son niveau (Kuvaas, 2006). Selon Richard (2012), les salariés heureux produisent plus et mieux que les salariés malheureux sur le long terme.

Selon la théorie de la reconnaissance au travail, le fait d'être reconnu dans son milieu professionnel est indispensable, pour parvenir à un équilibre entre efficacité organisationnelle et bien-être au travail (Siegrist et al (1990, Siegrist 2000 ; 1996).

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).

Le savoir-faire des dirigeants ainsi que de la perception de ces derniers de leur environnement international jouent un très grand rôle dans la transformation des organisations. Toutefois, cette transformation doit s'accompagner du bien-être de toutes les parties prenantes au premier rang desquels les employés. 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 de l'autre, l'absence d'influence des dirigeants, hypothèse privilégiée par les écologistes et la théorie néo-institutionnelle notamment (Hannan et Freeman, 1989).

Selon Granovetter (1985), 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).

## 2. Transformation des organisations et bien-être social : une étude empirique

Il est judicieux de présenter au préalable la démarche méthodologique retenue et ensuite tirer au clair l'impact des transformations organisationnelles sur le bien-être social en contexte camerounais.

### 2.1 Démarche méthodologique adoptée et cadre d'analyse

L'approche enracinée a été choisie car il s'agit de rechercher dans le discours des répondants des éléments déjà soulignés dans la littérature, mais aussi des éléments (concepts) nouveaux permettant de caractériser la réalité telle qu'elle est perçue et vécue par les répondants (Glaser et Strauss, 1967). Pour y parvenir, les auteurs de cette étude ont fait abstraction de tout ce que l'on connaît sur le sujet pour

découvrir des concepts et catégories susceptibles de faire émerger une théorie issue du terrain. L'approche adoptée est donc inductive. L'immersion dans les données empiriques du terrain sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène donné (Evrard et al, 2003).

Nous avons retenu la méthodologie qualitative car permet d'obtenir le plus d'informations en profondeur, et elle assure une certaine liberté aux personnes interrogées pour pouvoir, répondre comme elles le voudraient. Une étude de cas est effectuée auprès de trois entreprises à savoir : SOCATUR, CAMWATER et EXPRESS UNION. Les entretiens seront effectués à l'aide d'un guide d'entretien. Les données recueillies seront traitées grâce à l'Analyse Thématique de Contenu. La méthode boule de neige a également été retenue.

Ainsi, seuls les salariés ayant travaillé pendant les différentes phases de changements ont été interrogés. L'objectif étant de mieux cerner l'origine du changement, afin de déduire si le changement a pu contribuer au bien ou au mal être. Le guide d'entretien constitué de trois thèmes : la transformation organisationnelle, les tenants de la transformation et les retombées de la transformation. Les entretiens non directifs de 33 minutes en moyenne en face-à-face réalisés sur les lieux de travail ou en dehors de l'entreprise à la convenance de l'interviewé ont été enregistrés, les données ainsi collectées ont été retranscrites et traitées à l'aide de la technique d'analyse thématique de contenu. Avant d'évaluer le lien entre le changement dans les organisations et le bien-être social, il est important de présenter les différents cas et personnes interrogées.

**Tableau 1 : Entretiens effectués**

| Entreprises                         | Personnes interviewées | Durée de l'entretien en minutes  |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| SOCATUR                             | Ouvrier chauffeur      | 30 minutes                       |
| EXPRESS UNION                       | Employé (caissière)    | 15 minutes                       |
| CAMWATER                            | Cadre                  | 52 minutes                       |
| <b>Durée moyenne des entretiens</b> |                        | <b>97 minutes/3 ≈ 33 minutes</b> |

### **Cas 1 : SOCATUR**

Créée le 1<sup>er</sup> octobre 2001, la Société Camerounaise de Transport Urbain a pour objet principal le transport des passagers dans la ville de Douala. Elle succède à la défunte SOTUC, la Société de Transport Urbain du Cameroun. Comme relève le chauffeur interviewé : « *La SOTUC a fermée en 1995 et la SOCATUR a ouvert en 2001. Le 1<sup>er</sup> octobre 2001, la SOCATUR a lancé ses activités* ». Il précise plutôt : « *la SOTUC était une société parapublique, la SOCATUR est purement et simplement privée. C'est un groupe camerounais par le biais de Monsieur Jean Ernest NGALLE BIBEHE qui a créé la SOCATUR* ».

### **Cas 2 : EXPRESS UNION**

Créée en 1997 avec pour siège social Yaoundé. À l'origine, elle est spécialisée dans l'envoi rapide d'argent elle couvre tout le Cameroun et étend ses activités non seulement dans la sous-région Afrique Centrale mais aussi en Afrique de l'Ouest et de Sud. Mais à partir de 2011, l'apparition du mobile money avec son envol en 2015 fragilise les activités d'expression union lui faisant ainsi perdre sa place leader. La caissière interviewée affirme que : « *nous sommes à l'international mais malheureusement pour nous on a accepté les concurrents dans notre pays qui ont fait basculer les affaires au Cameroun [...] vous êtes venu faire la téléphonie mobile soit tu fais banque et ce n'est qu'au Cameroun que vous allez voir qu'express union souffre* ».

### **Cas 3 : CAMWATER**

Créée le 31 décembre 2005, sur les cendres de la SNEC (Société Nationale des Eaux du Cameroun) dont elle a repris le patrimoine et une partie des activités. En effet, l'option du partenariat privé – public choisie par les autorités camerounaises dans le cadre de la privatisation de la SNEC prévoyait que c'est à la CAMWATER qu'incombait dorénavant la construction, la maintenance et la gestion de toutes les infrastructures du réseau d'eau du Cameroun. La deuxième entreprise née de la privatisation de la SNEC est la CDE (Camerounaise des Eaux), bénéficiaire du contrat d'affermage du volet production, transport, traitement, stockage, distribution et commercialisation de l'eau. En 2018, l'Etat du Cameroun a mis fin au contrat le liant à la CDE, provoquant, de facto, la dissolution de cette entreprise. Les activités de la CDE ont été confiées à CAMWATER<sup>25</sup>. A l'issue de l'entretien, le cadre interviewé nous révèle que : « *suite au processus de refonte des programmes d'ajustement structurel qui ont pris corps dans bien nombre de pays en Afrique, donc au Cameroun [...] fallait donc passer à l'étape de privatisation qu'imposait les programmes d'ajustement structurels imposés par la BM et le FMI. C'est là-bas donc que la SNEC entre dans ce registre des sociétés supervisées par la SNI qu'il fallait donc privatiser* ».

<sup>25</sup> <https://www.osidimbea.cm/entreprises/a-capitaux-publics/camwater/>

## 2.2 Tentative de mise en évidence du lien entre la transformation des organisations et le bien-être social

Il est question pour nous de faire la lumière sur la transformation organisationnelle proprement dite, ensuite de préciser la nature du bien-être social, et enfin d'en déduire le lien entre ces deux concepts.

L'origine des transformations et le bien-être social perçu sont relatés par les salariés lors de l'entretien révèlent une diversité de formes de changements et le bien être qui est également différemment perçu. S'agissant des transformations organisationnelles, on distingue de manière théorique plusieurs typologies de transformation organisationnelles. On peut identifier les transformations déterministes, les changements volontaires qui peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Coris et al (2009) présentent trois grands facteurs explicatifs du changement organisationnel : la rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution du contexte institutionnel.

La réalité qui émane des interviews vient compléter le cadre théorique mobilisé. Dans la présentation des entreprises effectuées ci-dessus, une précision sur les circonstances des changements est faite, appuyée par les verbatim issus des entretiens. Nous présentons dans le tableau ci-dessous après l'analyse thématique de contenu une synthèse des circonstances ayant conduit au changement dans les différents cas retenus.

**Tableau 2: Transformations opérées dans les entreprises étudiées**

| Entreprises   | Les tenants de la transformation organisationnelle          |
|---------------|-------------------------------------------------------------|
| SOCATUR       | Evolution du contexte institutionnel (reprise d'entreprise) |
| EXPRESS UNION | Rivalité concurrentielle                                    |
| CAMWATER      | Evolution du contexte institutionnel (rénovation)           |

La reprise des activités de la SOTUC par la SOCATUR démontre parfaitement l'étendu des activités de cette dernière. Le cas de la CAMWATER est la rénovation qui se caractérise par la prise totale des activités de l'ex SNEC. EXPRESS UNION quant à elle subit de plein fouet une concurrence âpre de la part des sociétés mobiles qui offrent de nouveaux modes de transfert d'argent.

Quant au bien-être il est apprécié différemment par les répondants et est généralement expliqué par rapport à la situation antérieure. Le bien être peut être aussi bien positif que négatif. Par exemple la détérioration du niveau financier, la perte des avantages sociaux et bien d'autre. L'interview de Express Union le relève fort bien en affirmant que : « *mon salaire est resté statique, les primes de rendement que j'avais n'existent même plus, puisque j'avais au moins les primes de 25 000, ça n'existe plus, vous voyez avec 25 000 je pouvais compléter 10 000 et payer une ménagère avec et subitement ça n'existe plus* ». La revue des entretiens nous permet de dégager le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Evaluation du bien-être social suite aux transformations organisationnelles**

| Bien-être social<br>Entreprises | Caractérisation du mal-être au travail                                                                                                                                               | Extraits des entretiens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCATUR                         | Baisse des salaires<br>Perte des primes<br>Fermeture du centre médico-social<br>Licenciements abusifs<br>Augmentation des horaires de travail<br>Besoin de réalisations non atteints | Chauffeur : « Même sur le plan salarial il n'y a pas match, c'était une convention mais à la SOCATUR rien n'est respecté, il fait son business (...) il y avait les avancements conventionnels, l'Etat était là, NSIA était là, ils nous écoutaient aujourd'hui rien »                                                                                                     |
| EXPRESS UNION                   | Suppression des primes de rendement<br>Licenciement<br>Stress au travail                                                                                                             | Caissière : « Oui ça changé, parce que tout le monde est sous pression, moindre erreur que vous faites-vous êtes licencié(...) il y a eu les licenciements, beaucoup de licenciement.                                                                                                                                                                                      |
| CAMWATER                        | déséquilibre au niveau des salaires<br>freins au Besoin de réalisations<br>hausse de salaires<br>liberté syndicale                                                                   | Cadre : « Les agents pouvaient être à un même poste hiérarchique et à une même catégorie dans les deux structures différentes mais avec des salaires différents (...) il fallait avoir un nom ou bien appartenir à une certaine catégorie social pour en bénéficier de certains postes (...) des élévations des salaires, bref beaucoup des syndicats se sont mis sur pied |

La réalité du bien-être est divergente pour les interrogés. En effet c'est une situation qui peut être aussi bien avantageuse que non.

Les changements dans les organisations sont causés par plusieurs événements qui sont pour certains cas d'origine interne ou externe. Quoiqu'il en soit l'objectif primordial d'une transformation est l'amélioration de la performance de l'entreprise. Dans cette quête de performance le changement peut favoriser le mal-être des employés ou alors contribuer au bien-être social.

**A la SOCARUR**, le changement induit par l'absorption totale de la SOTUC a entraîné pour les employés la baisse du niveau de revenu et une détérioration du cadre de sécurité sociale. Cette situation se justifie sans aucun doute par la diminution du sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise pour non atteinte du besoin de réalisation de soi. L'interviewé le relève « *non ! Aujourd'hui c'est comme ça nong ! Tu entres comme tu parts. Avant il y avait le code de travail qui était respecté(...) Ne faut pas comparer SOTUC et SOCATUR. A la SOTUC, j'avais ma moto, et acheté un terrain, à la SOCATUR, je n'ai même pas pu construire, je vais partir en retraite sans un parpaing* ».

Pour le cas **d'EXPRESS UNION**, secouée par la concurrence les employés vivent dans de stress permanent car toute faute pouvant entraîner un licenciement. Le niveau de vie des employés se détériore avec la baisse des salaires quittant pour certain de 300 000 à 65 000 et la suppression des primes. Il est intéressant de noter qu'à un certain moment la résistance au changement peut être manifestée par les salariés à travers les démissions massives.

Enfin s'agissant de CAMWATER, l'évolution du contexte institutionnel ayant entraînée sa privatisation s'est traduite pour les employés par une amélioration mitigée de leur situation.

Ces résultats vont dans le sens de ceux de De Zanet et coll., (2004). Pour eux, le changement est source d'incertitude, de stress et donc d'émotions négatives. Ces auteurs soulignent que du point de vue de la perception des salariés, le contexte de changement a pour conséquences : une augmentation du stress, une détérioration de la vie privée et familiale, une détérioration de la santé. Ceci peut aussi être dû à un trop lourd coût du changement perçu par les salariés (Barnard, 1968).

Dans un sens tout à fait contraire, le changement contribue au bien être des employés. En effet en ce qui concerne les cadres, les entretiens ont mis en lumière un sentiment globalement positif, le responsable de CAMWATER interrogé illustre ce sentiment.

**Tableau 4 : Relation entre transformation organisationnelle et bien-être social**

| Tenants de la transformation                                | Effet sur le bien-être social                                                                                      | Cas étudiés   |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Evolution du contexte institutionnel (reprise d'entreprise) | Réduction de la rémunération des employés<br>Perte des avantages sociaux<br>Frein à la réalisation personnelle     | SOCATUR       |
| Rivalité concurrentielle (hypercompétitivité)               | Suppression des primes de rendement<br>Licenciement<br>Stress au travail                                           | EXPRESS UNION |
| Evolution du contexte institutionnel (rénovation)           | déséquilibre au niveau des salaires<br>freins au Besoin de réalisations<br>hausse de salaires<br>liberté syndicale | CAMWATER      |

L'analyse de ce tableau permet de conclure que quel que soit la nature de la transformation organisationnelle, elle conduit à la modification de la situation initiale des employés, soit le bien-être soit le mal être.

## Discussion des résultats et conclusion

L'objectif poursuivi à travers cette recherche était de comprendre les mobiles de la transformation des organisations et de voir si la transformation des organisations est compatible avec le bien-être au travail. Dans les trois cas étudiés, la transformation organisationnelle n'est pas la même.

En ce qui concerne EXPRESS UNION il s'agit de l'intensité concurrentielle, l'hyper compétitivité. Une entreprise qui était leader a vu ses parts de marché se réduire d'où la réduction sévère des effectifs de la compagnie pour pouvoir couvrir uniquement les charges de fonctionnement. La survie de cette structure est rendue possible par une transformation qui s'est soldée par une flexibilité des activités, au marketing direct et à l'ouverture des distributeurs dans les principales rues du pays comme le font les entreprises concurrentes. L'autre souffle de vie provient du soutien de l'Etat pour le paiement des droits scolaires et universitaires qui se font désormais et exclusivement par EXPRESS UNION, d'où une nouvelle forme de protectionnisme. D'Aveni (1994) estime ainsi que les profondes transformations de l'univers concurrentiel

ont considérablement impacté leurs comportements des entreprises sur le marché. Il pense cependant qu'une forte turbulence nécessite la refonte des approches concurrentielles classiques.

Quant à la CAMWATER, la transformation de cette entreprise émane du souci de l'Etat camerounais de gérer lui-même les domaines de souveraineté nationale. En mettant fin au contrat qui le liait à l'entreprise de nationalité marocaine la CDE.

Enfin le cas de la SOCATUR est le transfert des activités économiques du secteur public au secteur privé. La principale raison est que les dirigeants des structures publiques et parapubliques sont liés à l'entreprise par une obligation de moyen et non par une obligation de résultat. C'est la raison pour laquelle, Rivière (2019) affirme que les changements liés au Nouveau Management Public (NMP) produisent une intensification du travail à travers une recherche de performance accrue, tant qualitative que quantitative. Ces différentes transformations ont conduit à un bien-être des employés dans toutes les structures enquêtées. Toutefois, ces transformations doivent être pérennes.

## Bibliographie

- Bampory B. (2019), «Les difficultés de normalisation comptable dans l'espace OHADA», Association Francophone de Comptabilité, n°5, mai, p. 25-59.
- Barnard C. (1968), *The functions of the executive*. Harvard Business Press.
- Brun, Biron, Martel, & Ivers 2003, « Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », Montréal, Québec : Institut de recherche Robert- Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Burns et Stalker (1961), « The management of Innovation », London : Tavistock.
- Coris M. et al (2009), *Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles*, Gretha, université de bordeaux
- D'Iribarne P., (1990), «Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue Française de Gestion*, N°77, Septembre – Octobre, pp. 28 - 39.
- Dagenais-Desmarais V., C. Privé, « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? » *Gestion*, (3), Vol 35, 2010, P. 69-77.
- D'Aveni, R.A. (1994), *Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press.
- De Keyser, V., Hansez, II. (2002), « *Les transformations du travail et leur impact en termes de stress professionnel* » in *santé au travail et santé psychique* P.28-34.
- De Zanet, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., De Keyser, V. (2004), *Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle*. *Le travail humain*, 67, 3, 257-281.
- Dimaggio P.J. & Powell W.W. (1991), « The New Institutionalism in Organizational », *Analysis Chicago*: University of Chicago Press.
- EVARD, Y., PRAS, B., ROUX, E. (2003), « *Market, études et recherches en marketing* », 3<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967), « *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* », Aldine de Gruyter, New York.
- Granovetter, M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 9(1-3), 481-510.
- Guilhon A, (1999), « Les implications sur la GRH d'une analyse de l'organisation comme un système d'apprentissage organisationnel : les résultats d'une comparaison Air France/France Télécom, X<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- 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. et Freeman J.H. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge MA : Harvard University Press.
- Traduction française « Les institutions de l'économie », InterEditions, 1994.
- Hofstede G., (1987), «Relativité culturelle des pratiques et théories des organisations », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 10-21.
- Kuvaas B., « Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation », *International Journal of Human Resource Management*, vol .17, n°3, 2006, p.504-522.
- Lakhdar S. et Blondin L. (1986), « *La gestion du personnel* » Edition d'organisation Montréal.
- Lawrence et Lorsch (1967), « Adapter les Structures de l'Entreprise », Editions d'Organisation
- Meyer et Rowan, (1977), « Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of sociology*, 83 : 340-363

- 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. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- Richard D., « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion », *Thèse de doctorat Université de Grenoble*, 526, 2012.
- Shelton, K.M. (2002), « *The self-concordance model of healthy goal striving : when personal goals correctly represent the person* », in E.L. Deci et R.M.Ryan (sous la direction de *Handbook of self-determination theory*, New York, The University of Rochester Press, p.65-86.
- Siegrist (2000)
- Siegrist, J., Peter, R., Jung, A., Cremer, P., & Seider, D. (1990). Low status control, high effort at work and heart disease : prospective evidence from blue-collar men. *Social Science and Medicine*, 31(10), 1127-1134.
- Slocum, J.W.(1971), « Motivation in managerial levels : relationship of need satisfaction to job performance », *Journal of Applied Psychology*, vol 55, n°4, P312-316.
- Stale Østhus. (2007), « For better or worse? workplace changes and the health and wellbeing of norwegian workers ». *Work Employment Society*, 21 :731–750.
- Teece, Pisano et Shuen, 1997).
- Van den Broeck, vansteenkiste, De Witte, Soenens, et lens (2010)
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180.

# PERFORMANCE ETHIQUE : QUELS IMPACTS SUR LA VALORISATION ET L'ACTIONNARIAT DES FIRMES ?

---

**Jean-Michel SAHUT**

IDRAC Business School (Fr)  
[jmsahut@gmail.com](mailto:jmsahut@gmail.com)

**Mehdi MILI**

College of Business Administration, University of Bahrain (Bh)  
[milimehdi@gmail.com](mailto:milimehdi@gmail.com)

**Sami GHARBI**

Faculty of Law, Economics and Business, University of Jendouba (Tn)  
[sami\\_gharbi@yahoo.fr](mailto:sami_gharbi@yahoo.fr)

## Résumé

Cet article examine l'effet de la performance éthique sur la valeur d'une entreprise et l'attrait de ses actions pour les principaux actionnaires; les investisseurs institutionnels et ses dirigeants. En utilisant la mesure d'Ethisphere® Institute pour distinguer les entreprises éthiques des entreprises de celles dont l'éthique n'est pas une priorité, les résultats montrent qu'une bonne performance éthique améliore la valeur de l'entreprise pour un échantillon de 240 grandes entreprises américaines. En outre, il est clairement établi que les investisseurs institutionnels sont attirés par les entreprises éthiques, mais que la performance éthique d'une entreprise n'incite pas ses dirigeants à en devenir actionnaire.

**Mots-clés:** Ethique des affaires; Responsabilité sociale des entreprises; Performance ; Structure d'actionnariat; Propriété institutionnelle; Propriété managériale.

## Abstract:

This paper examines the effect of ethical performance on the value of a company and the attractiveness of its stocks for major owners; institutional investors and insiders. Using the Ethisphere® Institute Ethics Quotient (EQ) to distinguish between ethical and unethical companies, results show that good ethical performance enhanced company value for a sample of 240 large US companies. Furthermore, strong evidence is found that institutional investors are attracted to ethical companies, but that insiders do not show any investment preferences based on the ethical performance of a company.

**Keywords:** Business ethics; Corporate social responsibility; Performance; Ownership structure; Institutional ownership; Insider ownership.

## 1. Introduction

The concept of business ethics first emerged in the 1970s and has grown in international interest since the late 1990s. Globalization, emerging in the latter decades of the 20<sup>th</sup> century, has widely contributed to this interest. Over the years, many practical problems have arisen with the globalization of companies. Certain theoretical issues have been given particular attention, such as the cultural relativity of ethical values (Payne et al., 2016).

In parallel, socially responsible investment in all its forms has experienced growing popularity in the last two decades<sup>26</sup>. This interest comes mainly from institutional investors, as public funds undergo further moral pressure towards sustainability from communities and legislators (Sahut and Pasquini-Descomps, 2015). The two concepts are actually closely linked because "a socially responsible company (i.e. with a corporate social responsibility policy) should be an ethical company, and an ethical company should be socially responsible" (Fassin et al., 2011). However, a distinction is made between the two:

---

<sup>26</sup> According to US SIF, assets under SRI strategies went from \$2.1 bn in 1999 to \$3.7 bn in 2002. EURO SIF claims 1.7 € bn in 2005, increasing to 11.7 € bn in 2011 which includes norm-based screening since 2009.

- Corporate social responsibility (CSR) is “a business approach that contributes to sustainable development by delivering economic, social and environmental benefits for all stakeholders”<sup>27</sup>. It is about responsibility towards all stakeholders, and not just shareholders;
- Ethics are about morally correct behavior.

For most companies, the notions of responsibility and ethics are limited to the legal framework and sometimes to a code of conduct, while profitability remains the only criterion that affects decision-making on both individual and institutional levels. Yet ethical codes are increasingly popular, particularly with larger businesses, and cover areas such as:

- corporate social responsibility,
- dealing with customers and supply chain,
- environmental policy & actions,
- rules for personal and corporate integrity.

In this approach, assessment of the ethical performance of a company integrates the actions of CSR, which in turn becomes a dimension of ethics.

Recently, a new field of research has shown interest in studying the impact of integrating ethical principles into the measurement of a company's financial performance. The majority of these studies (Berrone et al., 2007; Jo and Kim, 2008; Yang et al., 2010) have attempted to explain the motivations of companies to disseminate ethical codes by showing the impact on financial performance of adopting ethical strategies. A considerable number of studies focus particularly on the interrelations between CSR and corporate financial performance (CFP). However, these studies report conflicting evidence (Becchetti and Ciciretti, 2009; Mahoney and Roberts, 2007; McGuire et al., 1988; Sahut et al., 2016). This lack of consistency in the results may be explained by two factors. Firstly, the relationships between CSR and financial performance are partially explored in pairs, sometimes considering the fact that these factors may operate in reverse and create a synergetic circle, but they are not examined as a whole (Flammer, 2015). Secondly, the multitude of data and methodologies employed can explain the different empirical results observed. Specifically, a problem of endogeneity exists between CSR and CFP variables, and the strength of the link between financial and CSR performances depends on the way in which the two are measured, as well as numerous moderating variables (Gramlich and Finster, 2013).

The aim of this paper is to test the impact of ethical rating on a company's performance and whether the investment choices of institutional investors and insiders are influenced by the ethical stance adopted by a company.

Most of the studies focus on one dimension of business ethics: corporate social responsibility. The relationship between business ethics as a whole and the financial valuation of the company remains largely unexplored. This study explores the impact of adopting ethical strategies on the value of a company, using the Ethics Quotient developed by Ethisphere to distinguish between ethical and unethical companies. The scores enable a broader definition of business ethics which encompasses the following five aspects: ethics and compliance program, corporate citizenship and responsibility, culture of ethics, corporate governance and leadership, and innovation and reputation.

This study also examines whether the ownership structure depends on the ethical stance of the company. It focuses on the preferences of insiders and institutional investors due to the role they play in the governance of the company. It investigates whether these investors make their investment choices according to the ethical rating of the company. The literature to date has only examined the opposite direction of this relationship: whether the ownership structure as a governance mechanism has an influence on the company's ethical stance, and especially on CSR as a dimension of ethics.

This paper is organized as follows. Section 2 is dedicated to theoretical discussion about the impact of a company's ethical stance on company value and on the investment choices made by insiders and financial institutions. Section 3 describes the data and variables, and presents the models used in the analyses. Results are presented and discussed in section 4, and finally section 5 presents the conclusions, the limitations of the study, and further avenues of research.

## 2. Literature review

In this section, the theoretical background is developed. First of all, the impact of business ethics on company value is studied, then the relationship between business ethics and ownership structure, with a focus on insider and institutional ownership.

<sup>27</sup> [http://lexicon.ft.com/Term?term=corporate-social-responsibility--\(CSR\)](http://lexicon.ft.com/Term?term=corporate-social-responsibility--(CSR))

## 2.1 Business ethics and company value

Inevitably, adopting ethical or CSR principles engenders additional costs for a company (McGuire et al., 1988; Preston and O'Bannon, 1997). Friedman (1970) suggests that corporate social responsibility actions divert the company from its goals of generating profit and maximizing shareholder wealth. However, adopting ethical principles may have an impact on its image in the business world, and can therefore be considered as a major factor in attracting new partners and new investors. Based on these claims, we can argue that ethical principles can have positive effects on the financial performance of companies.

Unfortunately, to this date, studies testing the impact of CSR on the financial performance of companies remain inconclusive. Wood and Jones (1995) and Walsh *et al.* (2003) explain this fact by the imperfect nature of many studies, such as measurement issues for both CSR and financial performance, omitted variables, lacking analysis of causality and/or endogeneity, lack of methodological consistency, and lacking theoretical foundations. Navarro (1988) suggests that CSR expenditures improve both stock price up to a certain point and the quantity of sales. Webb (1996) concludes that CSR spending increases stock price. In contrast, Small and Zivin (2002) use the approach of Modigliani and Miller (1958) to demonstrate that CSR expenditures do not affect stock price, arguing that CSR and non-CSR company stock prices are equal. The investor wishes to make an extra "donation" for non-profit too. Walsh *et al.* (2003) and Orlitzky *et al.* (2003) claim that corporate performance is an argument for the adoption of an ethical code and they found a positive relationship between investing in socially responsible activities and financial performance. Belkaoui and Karpik (1989) explain this positive association by the fact that social disclosure policy needs the same superior competences required by management to make a company profitable. Tsoutoura (2004) suggests that adopting CSR principles can reduce the risk of negative events: reducing the negative social and environmental externalities might reduce financial risk for the company.

Sahut *et al.* (2016) studied the impact of adopting CSR principles on both the accounting and the market performance of 600 American and European companies. They develop a global model based on partial least squares path modeling (PLS-PM). The authors found that CSR practices improve the accounting performance and the market value of companies. They suggest that good corporate governance and the availability of financial resources are the main determinants of CSR principles adoption.

Fayez *et al.* (2016) use the Covalence Ethical Quote (CEQ) to measure the ethical performance of companies. They find that the disclosure of positive (or negative) changes in a company's ethical performance generates increases (or decreases) in company value. They conclude that "the CEQ conveys information that is useful to investors".

In this perspective, the study attempts to test whether their ethical stance affects the market value of listed companies. Two variables are used: Q-Tobin and Marris ratio, as proxies for the market value of companies. Therefore, a positive coefficient for performance variables is expected. Dowell *et al.* (2000) studied the influence of environmental disclosure on company value and observed that companies with a high level of environmental reporting have a higher Tobin's q. Konar and Cohen (2001) identified an increase in company value as a result of the reduction of toxic chemicals emission. They find a negative correlation between bad environmental performance and intangible asset value. Guenster *et al.* (2011) also recently reported a positive relationship between eco-efficiency - leading to operating performance - and market values.

## 2.2. Business ethics and ownership structure

Several studies have focused on the impact of ownership structure on the ethical behavior of companies and their adoption of CSR principles. However, few studies have investigated whether investors view a company's commitment to ethics and corporate social responsibility as a criterion they consider in their investment choices. This work therefore examines whether the proportion of shares held by insiders and institutional investors are influenced by the company's ethical rating. Focus is on institutional investors and insiders given the role they play in the governance of the companies in which they invest.

The effect of ethical rating on insider ownership is either positive or negative. Barnea and Rubin (2010) suggest that "the insider may gain from being identified with a company which has a high CSR rating". They can improve their reputation as good individuals who respect their employees, communities and the environment. Zahra *et al.* (1993) suggest that insider ownership and CSR are positively related and that insiders need to have large stakes and "increased power in companies to allocate resources among various stakeholders to ensure their continued support". Insiders may consider that good relations with stakeholders have a positive long-term impact on company performance. These arguments suggest that insiders have incentives to increase their ownership in ethical companies.

However, achieving a good ethical rating requires substantial expense to improve the working conditions of employees, respect environmental imperatives and contribute to community activities. While these costs are not compensated by additional revenues, they will generate revenue in terms of increased value.

Barnea and Rubin (2010) find that insider ownership is negatively associated with CSR. They find that the level of insider ownership in socially responsible companies is lower than that of socially irresponsible companies, and that insiders have more willingness to control socially responsible companies than irresponsible ones.

Financial institutions manage the money of the savers and they must respect their fiduciary responsibilities toward their customers. They seek to ensure the maximum financial return with the lowest possible risk.

Investment in ethics and CSR activities generate an agency problem between managers and other shareholders (Jensen and Meckling, 1976). The former tend to invest excessively in these activities for personal reasons, such as improving their reputation and boosting their career. These activities, when accompanied by effective governance mechanisms, can lead to enhancement of company value and risk reduction. Institutional investors can arguably be interested in investing in ethical companies because they have the resources and expertise to ensure effective control over managers and prevent any overinvestment in ethical and social activities (Sahut and Othmani Gharbi, 2010).

Graves and Waddock (1994), Johnson and Greening (1999), Cox et al. (2004), Wahba (2008) and Mahoney and Roberts (2007) all find that institutional investors prefer investing in companies engaged in CSR activities because they are less risky investments. Indeed, unethical companies are exposed to higher risks of legal sanctions, damage to corporate reputation and brand image.

### 3. Methodology and data

In order to determine the impact of adopting ethical principles on company value, the following model was developed. Table 1 sets out a definition of explanatory variables.

$$\text{Company Value} = f(ET, ROA, ROE, \text{debt\_equity}, \text{liabilities\_assets}, \text{Size}) \quad (1)$$

**Table 1. Description of explanatory variables**

| Variable               | Definition                                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ET                     | A dummy variable which equals 1 if it is an ethical firm, and 0 otherwise |
| ROA (return on assets) | Net Income / Total Assets                                                 |
| ROE (return on equity) | Net Income / Total Equity                                                 |
| Debt_Equity            | Long Term Debt / Total Equity                                             |
| Liabilities_Assets     | Total Liabilities / Total Assets                                          |
| Size                   | Ln (total assets)                                                         |

Tobin's Q and the Marris ratio are used to calculate an approximation of company value. The Q ratio proposed by Tobin is a measure of all revenues anticipated over an infinite horizon. This calculation is made by comparing the sum of market values of securities held by financial investors i.e. shareholders and creditors and the amount of capital they have invested. The value of the invested capital is measured by the replacement cost of the assets financed (Dowell et al., 2000, Maury and Pajuste, 2005, Villalonga and Amit, 2006). The Marris ratio is based on the same logic as Tobin's Q, but retains only the capital invested directly by shareholders and is estimated by comparing market capitalization to the book value of equity. The ethical value of the company is explained by the variable ET, a binary variable which equals 1 if it is an ethical firm, and 0 if it is unethical firm. We use the Ethics Quotient (EQ) developed by the Ethisphere Institute to distinguish between ethical and unethical companies. The scores calculated cover five categories: ethics and compliance program, corporate citizenship and responsibility, culture of ethics, corporate governance and leadership, and innovation and reputation.

Firstly, ethics codes facilitate the implementation of ethical rules of conduct in the organization. Compliance and Ethics programs are organizational policies put in place to promote law abiding and ethical conduct. To be effective, they must be supported by procedures, communications and cultural attributes<sup>28</sup>.

Secondly, promoting a corporate ethical culture can guarantee the commitment of the entire organization to ethical values. Mayer et al. (2012) suggest that "corporations have distinct cultures and beliefs that are lived and breathed by its members. Often, the culture of a corporation is the best defense against individuals within that company who may be tempted to break the law or commit serious ethical misdeeds" (p.72).

<sup>28</sup> <http://www.ethicalsystems.org/content/compliance-ethics-programs>

Thirdly, corporate citizenship and responsibility represent the extent to which companies respect the environment and contribute to the community and quality of life.

Fourthly, better corporate governance mechanisms can force managers and especially directors to adopt ethical behavior.

Fifthly, the quality of leadership is also important. Mayer et al. (2012) indicate that "if the CEO is firm about acting ethically, others in the organization will take their cues from him or her. People at the top tend to set the target, the climate, the beliefs, and the expectations that fuel behavior" (p.72).

Other specific financial variables are used to explain company value. In accordance with the findings of Sahut et al. (2016), the return to equity ratio (ROE), return on asset (ROA) ratio, debt to equity ratio, liabilities to assets ratio and size of the company (Ln of total assets) were chosen for this study.

The second model aims to explain the determinants of the ownership structure:

$$\text{Ownership} = f(ET, ROA, ROE, \text{debt\_equity}, \text{liabilities\_assets}, \text{Size}) \quad (2)$$

Two dimensions of ownership are considered: institutional ownership and insider ownership. **Institutional ownership** is measured by the percentage of share held by the institutional investors and **insider ownership** is measured by the percentage of capital held by the inside directors.

The initial data is gained from the top 400 industrial companies listed on the NYSE (according to highest revenues) in 2015. Financial companies are excluded because of their specific financial statement. The scores calculated by Ethisphere (Ethics Quotient<sup>29</sup>) was used to identify ethical companies. The 120 most ethical companies (highest scores) and 120 most unethical companies (lowest scores) were chosen. The final sample includes 240 companies divided into two categories: ethical and unethical companies. Thus, in panel A, the dummy variable ET is integrated in order to differentiate between ethical and unethical companies, unlike Panel B.

The financial variables were collected from the OSIRIS database. Table 2 presents a summary of descriptive statistics of company-specific indicators for all companies. In order to deduce some preliminary results about company characteristics, descriptive statistics for ethical and unethical companies are also reported. This table shows some preliminary results on the financial characteristics and ownership structure of these companies. Thus, according to financial indicators, ethical companies exhibit higher coefficients of total assets, total revenue and the number of employees. This leads us to suggest that larger companies are more likely to disclose ethical codes than smaller ones.

Based on the ROA and ROE, ethical companies show a better financial performance than unethical companies.

In contrast to the preliminary assumption of a negative relationship between leverage and the extent of corporate disclosure of ethical codes, ethical companies are found to have higher leverage ratios. This means that the degree of corporate divulgation of the ethical code is larger for companies with lower debt. Concerning ownership, ethical companies have higher percentages of: institutional ownership and insider ownership. This preliminary finding leads us to expect a positive relationship between wider ownership and the degree of ethical disclosure.

**Table 2. Descriptive statistics of model variables**

|                         |  | All companies |           |  | Ethical companies |           |  | Unethical companies |           |
|-------------------------|--|---------------|-----------|--|-------------------|-----------|--|---------------------|-----------|
|                         |  | Mean          | Std. dev. |  | Mean              | Std. dev. |  | Mean                | Std. dev. |
| ROA                     |  | 0.04          | 0.09      |  | 0.05              | 0.08      |  | 0.03                | 0.11      |
| ROE                     |  | 0.09          | 0.26      |  | 0.12              | 0.17      |  | 0.07                | 0.24      |
| Debt_Equity             |  | 3.23          | 53.31     |  | 5.16              | 75.36     |  | 1.43                | 2.72      |
| Liabilities_Assets      |  | 0.63          | 0.21      |  | 0.87              | 0.38      |  | 0.51                | 0.17      |
| Size                    |  | 10.07         | 1.67      |  | 10.25             | 1.59      |  | 9.9                 | 1.72      |
| Institutional ownership |  | 54.71         | 31.96     |  | 57.63             | 29.71     |  | 51.81               | 34.08     |
| Insider ownership       |  | 6.94          | 12.84     |  | 7.16              | 12.48     |  | 6.72                | 13.21     |

<sup>29</sup> <https://www.worldsmoethethicalcompanies.com/scoring-methodology>

## 4. Results and discussion

To ensure statistical consistency of the estimations, Table 3 presents the correlation matrix for all the independent variables to be used in the estimation models. It can be seen that the correlation between ROE and Debt\_equity is statistically significant at the 99% level. A potential problem of multi-collinearity may be presented. Therefore, tolerance and variance inflation factor (VIF) are calculated to verify that independent variables are not collinear. Tolerance is measured as  $1 - R_k^2$ , where  $R_k^2$  is the determination coefficient of a regression of explanatory variable  $k$  on all the other explanatory variables. The Variance Inflation Factor (VIF) is calculated using the  $1/\text{Tolerance}$  ratio. A tolerance of less than 0.20 or 0.10 and/or a VIF of 5 or 10 and above indicates a multicollinearity problem (O'Brien, 2007).

**Table 3.** The matrix of correlation between all independent variables.

|                    | ET       | ROA       | ROE      | Debt_equity | Liabilities_assets | Size |
|--------------------|----------|-----------|----------|-------------|--------------------|------|
| ET                 | 1        |           |          |             |                    |      |
| ROA                | 0,075*   |           |          |             |                    |      |
| ROE                | 0,126*** | 0,097**   | 1        |             |                    |      |
| Debt_equity        | 0,091**  | -0,149*** | 0,152*** | 1           |                    |      |
| Liabilities_assets | 0,108*** | -0,083**  | 0,022    | 0,168***    | 1                  |      |
| Size               | 0,134*** | 0,199***  | 0,078*   | -0,006      | -0,036             | 1    |

Note: Asterisks \*\*\*, \*\* and \* indicate significance at the 99%, 95% and 90% levels, respectively.

Table 4 sets out the tolerance and Variance Inflation Factor VIF coefficients of the explanatory variables.

**Table 4.** Tolerance and Variance Inflation Factor VIF of the independent variables.

|                    | Tolerance | VIF   |
|--------------------|-----------|-------|
| ET                 | 0,964     | 1,03  |
| ROA                | 0,513     | 1,94  |
| ROE                | 0,881     | 2,12  |
| Debt_equity        | 0,016     | 15,74 |
| Liabilities_assets | 0,017     | 15,71 |
| Size               | 0,892     | 1,23  |

Only the two variables of financial structure (*Debt\_equity* and *Liabilities\_assets*) have a higher variance inflation factor (VIF). Therefore, in order to determine the best one to remove, each is removed individually. Then, the regression equation explaining the highest variance ( $R^2$ ) is selected. In this study, the variable *Liabilities\_assets* is eliminated. Table 5 and table 6 report the results of all models in which ordinary least squares were used.

In table 5, the impact of ET, performance, financial structure and size on company value are all analyzed. The results show a positive and statistical significant of the impact of ET on Tobin's Q. The adoption of ethics is found to increase a company's value. In model 1A and 1B the profitability indicators, ROA and ROE, are significantly positive. Consequently, companies with good performance enhance their value. These results are justified by the fact that profitable companies have larger investment opportunities. This finding is in-keeping with that of Allayannis and Weston (2001), for 720 large U.S. nonfinancial companies, who argue that those companies which are more profitable tend to have a higher Tobin's Q. We can also notice that this effect is stronger and more significant for ethical companies (especially for ROE).

As we can see from the two panels A and B, the financial structure variable (*Debt\_equity*) appears to be significantly negative. This means that the debt level has a negative effect on company value. This finding can be explained by the fact that a higher leverage in the company leads to a higher level of tax liabilities which reduces company value. These results support those reported by Smith and Watts (1992), who suggest that companies with greater access to positive net value projects (companies with more growth options) have lower leverage. They find that companies with more leverage have fewer growth options and lower incentives to hedge. Mäkelä (2012) finds that leverage is very negatively related to company value. In addition, Myers (1977) suggests that the larger the proportion of company value represented by growth options, the lower the leverage of the company is.

As far as the size variable is concerned, the logarithm of total assets appears significantly negative in the two panels and plays a similar role, which leads us to suggest that larger companies have lower values. These findings are in-keeping with those of Rountree et al. (2008) who find that company size is negatively related to Tobin's Q, suggesting that smaller companies have higher values. Furthermore, Hirschey (2003) argues that due to the 1990s technology boom, the rise of biotechnology, and the changing nature of drug discovery, it became obvious that small size is not a barrier to achieving the market value of innovation, which in turn leads to a sustained increase in future cash flows and, therefore, an increase in company value.

Moreover, in model 1A, it is observed that a negative effect of risk and size on the value of the company is weaker for Panel A (when the dummy variable is integrated in ethics). In fact, the negative effects are less pronounced for ethical companies. A high level of debt (financial risk) negatively affects the company's reputation (Brammer et Millington, 2008).

**Table 5. Analysis of the explanatory power of the ET over company value**

|                      | <b>Model 1A - Dependent variable: Tobin's Q</b>       |                |  |                |                |
|----------------------|-------------------------------------------------------|----------------|--|----------------|----------------|
|                      | <b>Panel A</b>                                        |                |  | <b>Panel B</b> |                |
|                      | <b>Coef.</b>                                          | <b>t-value</b> |  | <b>Coef.</b>   | <b>t-value</b> |
| <b>ET</b>            | 1.134***                                              | 2.58           |  | -              | -              |
| <b>ROA</b>           | 1.618***                                              | 13.84          |  | 1.194***       | 11.91          |
| <b>ROE</b>           | 2.802***                                              | 24.45          |  | 2.017**        | 2.08           |
| <b>Debt_equity</b>   | -0.057**                                              | -1.73          |  | -0.124***      | -4.25          |
| <b>Size</b>          | -0.197**                                              | -1.81          |  | -0.363***      | -2.94          |
| <b>Constant</b>      | 5.834***                                              | 9.83           |  | 5.940***       | 11.85          |
| <b>R<sup>2</sup></b> | 0.349                                                 |                |  | 0.297          |                |
| <b>Fisher Test</b>   | 83.91***                                              |                |  | 66.43***       |                |
|                      |                                                       |                |  |                |                |
|                      | <b>Model 1B - Dependent variable: Ratio of Marris</b> |                |  |                |                |
|                      | <b>Panel A</b>                                        |                |  | <b>Panel B</b> |                |
|                      | <b>Coef.</b>                                          | <b>t-value</b> |  | <b>Coef.</b>   | <b>t-value</b> |
| <b>ET</b>            | 1.726*                                                | 1.83           |  | -              | -              |
| <b>ROA</b>           | 1.501*                                                | 1.79           |  | 1.827*         | 1.74           |
| <b>ROE</b>           | 2.275**                                               | 2.19           |  | 2.978***       | 13.14          |
| <b>Debt_equity</b>   | -0.406**                                              | 2.37           |  | -1.141*        | 1.88           |
| <b>Size</b>          | -0.852**                                              | 2.24           |  | -1.026**       | 2.05           |
| <b>Constant</b>      | 7.949***                                              | 2.86           |  | 9.326**        | 2.28           |
| <b>R<sup>2</sup></b> | 0.273                                                 |                |  | 0.219          |                |
| <b>Fisher</b>        | 41.62***                                              |                |  | 32.26***       |                |

Note: Asterisks \*\*\*, \*\* and \* indicate significance at the 99%, 95% and 90% levels, respectively.

The ET variable appears less significant when we consider the variable Marris ratio as a measure of company value. The difference of significance for the ET variable between these two measurements of company value results from their nature. The Marris ratio confines itself to shareholder value, rather than companies' global or stakeholders value as measured by Tobin's Q.

This finding is consistent with those of Navarro (1988) and Webb (1996), who suggest that CSR practices increase the transaction volume of shares as well as the share price to a certain threshold. In this context, the results of Berens, Van Riel, and Van Bruggen (2005) and Luo and Donthu (2006), who argue that CSR disclosure has an effect on the value of companies, are confirmed. So, these findings contrast with those of Nurlala and Islahuddin (2008) who claim that CSR disclosure has no effect on company value. They maintain that the quality of CSR disclosure within a company may account for CSR strategy, but does not have any effect on the company's value.

Table 6 shows that the ET variable significantly affects institutional ownership. This suggests that institutional investors may visualize the long-term benefits of a company's commitment to ethical principles,

i.e. being responsive to the natural environment, the community and their employees, according to Turban and Greening (1997). Indeed, the greater a company's engagement in ethical principles, the better their financial performance will be. Moreover, it entices institutional investors to deliver a positive response. There are also more traditional results regarding size and leverage. Institutional investors are more attracted to large companies with high leverage (Debt\_equity ratio). The positive effect of these two variables is stronger especially for ethical companies due to their good reputation. As such, large companies adopt CSR in their activities in order to improve their reputation on the market. (Tsoutsoura, 2004). This result is consistent with the findings of Adams et al. (1998), Neu et al. (1998), Brammer and Pavelin (2004), Haniffa and Cooke (2005) and Cormier et al. (2005) who all demonstrate that CSR information disclosure is positively related to company size. A similar relationship is observed for the debt ratio. High level of debt negatively affects a company's reputation (Brammer and Millington, 2008). As a result, highly indebted companies should set high ethical and CSR standards in order to improve their image, reduce their risks and reassure the stock markets (Sahut et al., 2016). However, the results of the present study do not find any influence of ET on insider ownership. Indeed, these findings contradict those of Barnea and Rubin (2010) who found that the relationship between insider ownership and CSR activities was both negatively associated and significant. They maintain that whenever insiders owned a high proportion of a company's shares, they were reluctant to participate in CSR activities.

**Table 6. Analysis of the explanatory power of the ET over ownership**

|                      | <b>Model 1A - Dependent variable: Institutional ownership</b> |                |  |                |                |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|----------------|--|----------------|----------------|
|                      | <b>Panel A</b>                                                |                |  | <b>Panel B</b> |                |
|                      | <b>Coef.</b>                                                  | <b>t-value</b> |  | <b>Coef.</b>   | <b>t-value</b> |
| <b>ET</b>            | 2.782***                                                      | 3.95           |  | -              | -              |
| <b>ROA</b>           | 0.744                                                         | 0.57           |  | 1.226*         | 1.87           |
| <b>ROE</b>           | 3.146**                                                       | 2.11           |  | 5.451***       | 7.31           |
| <b>Debt_equity</b>   | 1.031***                                                      | 2.87           |  | 0.046          | 1.22           |
| <b>Size</b>          | 2.095***                                                      | 3.17           |  | 0.717***       | 5.49           |
| <b>Constant</b>      | 15.160***                                                     | 11.83          |  | 19.405***      | 8.51           |
| <b>R<sup>2</sup></b> | 0.247                                                         |                |  | 0.201          |                |
| <b>Fisher Test</b>   | 43.31***                                                      |                |  | 35.97***       |                |
|                      |                                                               |                |  |                |                |
|                      | <b>Model 1B - Dependent variable: Insider ownership</b>       |                |  |                |                |
|                      | <b>Panel A</b>                                                |                |  | <b>Panel B</b> |                |
|                      | <b>Coef.</b>                                                  | <b>t-value</b> |  | <b>Coef.</b>   | <b>t-value</b> |
| <b>ET</b>            | 0.249                                                         | 0.96           |  | -              | -              |
| <b>ROA</b>           | 8.257*                                                        | 1.68           |  | 8.527*         | 1.84           |
| <b>ROE</b>           | 7.542***                                                      | 13.07          |  | 8.157***       | 8.46           |
| <b>Debt_equity</b>   | -0.417*                                                       | -1.83          |  | -0.326*        | -1.69          |
| <b>Size</b>          | -1.623*                                                       | -1.74          |  | -1.287*        | -1.86          |
| <b>Constant</b>      | 5.948***                                                      | 4.83           |  | 7.534*         | 1.75           |
| <b>R<sup>2</sup></b> | 0.147                                                         |                |  | 0.154          |                |
| <b>Fisher</b>        | 9.68***                                                       |                |  | 11.37***       |                |

Note: Asterisks \*\*\*, \*\* and \* indicate significance at 99%, 95% and 90% levels, respectively.

## Conclusion

The purpose of this paper is to investigate the relationship between business ethics, ownership structure and company value. The initial data concern the top 400 industrial companies listed on the NYSE. In accordance with the Ethisphere® Institute Ethics Quotient (EQ), the 120 most ethical companies and the 120 unethical companies with the worst score were chosen to be studied.

The results suggest a positive and significant relation between business ethics and company value. These findings corroborate the literature, suggesting that companies can create value for shareholders and other stakeholders as well (Berrone et al., 2007; Jo and Kim, 2008; Yang et al., 2011, Sahut et al. 2016).

The findings show that institutional investors are attracted to companies projecting a good ethical stance. There is a positive and significant relationship between institutional ownership and business ethics scores. Institutional investors are considered as strong external monitors and encourage companies to adopt ethical behavior (Jo and Harjoto, 2011).

We found no significant relationship between insider ownership and business ethics. Insiders do not show investment preferences based on the business ethics a company adopts.

These findings have several managerial implications. First of all, business ethics can enhance the reputation of the company and contribute to value creation. Companies should adopt ethical behavior and engage in corporate social responsibility activities to create value for shareholders and stakeholders. Secondly, institutional investors are considered as both external monitors and long-term investors: companies should adopt ethical behavior in order to attract them.

This study has certain limitations which also serve as opportunities for future research. Firstly, in this study, the score used is the sum of the scores of the following five categories: the ethics and compliance program, corporate citizenship and responsibility, culture of ethics, corporate governance and leadership, and innovation and reputation. In future research, it would be interesting to examine the impact of each component on the value of the company and the ownership structure.

Secondly, further research should be conducted on the preferences of institutional investors and inside directors for ethical performance. Institutional investors have different objectives, fiduciary duties, investment horizons and risk preferences. We suspect that they value differently the ethical engagement of companies. Moreover, literature on board diversity suggests that the gender and the age of board members can influence the decisions of the company on corporate social responsibility and business ethics. We can suspect that insider ownership in ethical companies depends on demographics such as the gender and age of insiders.

## Bibliographie

- Adams, C. A., Hill, W. Y. & Roberts, C. B. (1998). Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behavior? *The British Accounting Review*, 30 (1), 1-21.
- Allayannis, G. & Weston, J. P. (2001). The use of foreign currency derivatives and firm market value. *Review of Financial Studies*, 14 (1), 243-276.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. *Journal of Business*, 97 (1), 71-86.
- Becchetti, L. & Ciceretti, R. (2009). Corporate social responsibility and stock performance. *Applied Financial Economics*, 1 (16), 1283-1293.
- Belkaoui, A., & Karpik, P. G. (1989). Determinants of the Corporate Decision to Disclose Social Information. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2 (1), <https://doi.org/10.1108/09513578910132240>
- Berens, G., Cees B.M. van R., & Gerrit H. van B., (2005). Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance. *Journal of Marketing*, 69 (3), 35–18.
- Berrone, P., Surroca, J. & Tribó, J. (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 35–53.
- Brammer, S. & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29 (12), 1325-1343.
- Brammer, S. & Pavelin, S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, 46 (15), 704-713.
- Cormier, D., Magnan, M. & Van Velthoven, B. (2005). Environmental disclosure quality in large German companies: Economic incentives, public pressures or institutional conditions? *European Accounting Review*, 14 (1), 3-39.
- Cox, P., Brammer, S. B. and Millington, A. (2004) 'An Empirical Examination of Institutional Investor Preferences for Corporate Social Performance', *Journal of Business Ethics*, 52, 27–43.
- Dowell, G., Hart, S. & Yeung, B. (2000). Do corporate global environmental standards create or destroy market value? *Management Science*, 46 (8), 1059-1074.
- Djoutsa Wamba, L., Braune, E. & Hikkerova, L. (2018). Does shareholder-oriented corporate governance reduce firm risk? Evidence from listed European companies. *Journal of Applied Accounting Research*, 19 (2), 295-311
- Fayez, A.E., Li, J., Liu, Z.F., Meyer, T.O., Felton, S. (2016). 'Changes in the covalence ethical quote, financial performance and financial reporting quality'. *Journal of Business Ethics*, 134, 369–395.

- Fassin, Y., Van Rossem, A. & Buelens, M. (2011). Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 425-453.
- Friedman, M. (1970). The Social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science* 61(11), 2549-2568.
- Gramlich, D., & Finster, N. (2013). Corporate Sustainability and Risk. *Journal of Business Economics* 83 (6), 631-664.
- Graves, S. B. and Waddock, S. (1994) 'Institutional Owners and Corporate Social Performance', *Academy of Management Journal*, 37, 1034-1046.
- Guenster, N., Bauer, R., Derwall, J. & K. Koedijk (2011). The economic value of corporate eco-efficiency. *European Financial Management*, 17 (4), 679-704.
- Haniffa, R. M. & Cooke, T. E. (2005). The Impact of Culture and Governance on Corporate Social Reporting. *Journal of Accounting & Public Policy*, 24 (5), 391-430.
- Hirschey, M. (2003). *Tech stock valuation: investor psychology and Economic Analysis*. San Diego, CA: Academic Press.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976) 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jo, H. & Kim, Y. (2008). Ethics and Disclosure: A Study of the Financial Performance of Firms in the Seasoned Equity Offerings Market. *Journal of Business Ethics*, 80 (4), 855-878.
- Jo. H. & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: the impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103 (3), 351-383.
- Johnson, R. A. and Greening, D. W. (1999) 'The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types of Corporate Social Performance', *Academy of Management Journal*, 42, 564-576.
- Konar, S. & Cohen, M. A. (2001). Does the market value environmental performance? *Review of Economics and Statistics*, 83 (2), 281-289.
- Luo, X. & Donthu, N. (2006). Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 70 (4), 70-91.
- Mahoney, L. & Roberts, R. W. (2007). Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian firms. *Accounting Forum*, 31 (3), 233-253.
- Mäkelä, M. (2012). The effect of smooth performance in firm value: European Evidence. Master's Thesis, Department of Finance, Aalto University, School of Economics. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/3024>.
- Mauray, B. & Pajuste, A. (2005). Multiple large shareholders and firm value. *Journal of Banking and Finance*, 29 (7), 1813-1834.
- Mayer, D., Warner, D., Siedel, G. & Liberman J. K. (2012). *The legal environment and business law: executive MBA Edition*. Flat World Knowledge Edition. Boston. M.A.
- McGuire, J. B., Sundgren, A. & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial performance. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 854-872.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48 (3), 261-297.
- Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate Borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5 (2), 147-175.
- Navarro, P. (1988). Why Do Corporations Give to Charity? *Journal of Business*, 61 (1), 65-93.
- Neu, D., Warsame, H. & Pedwell, K. (1998). Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations & Society*, 23 (3), 265-282.
- O'Brien, M. R. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality and Quantity*, 41 (5), 673-690.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- Payne, D., Corey, C.M., & Fok, L.Y. (2016). The Indirect Effects of Cultural Values on Ethical Decision Making via Utilitarian Ethical Orientation. *American Journal of Management*, 16(1), 19-34.
- Preston, L.E. & O'Bannon, D.P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis. *Business and Society*, 36 (4), 419-429.
- Rountree, B., Weston, J. P. & Allayannis, G. (2008). Do investors value smooth performance? *Journal of Financial Economics*, 90 (3), 237-251.
- Sahut, JM., Mili, M., Ben Tekaya, S. & Teulon, F. (2016). Financial Impacts and antecedents of CSR: a PLS Path Modelling Approach. *Economics Bulletin*, 36(2), 736-751.
- Sahut, JM, & Pasquini-Descomps, H. (2015). ESG Impact on a Firm's Market Performance: international evidence. *International management*, 19 (2), 40-63.
- Sahut, JM, & Othmani Gharbi H. (2010). Institutional Investors' Typology and Firm Performance: The Case of French Firms. *International Journal of Business*, vol. 15, n°1, 492-510.

- Smith, C. & Watts, R.L. (1992). The investment opportunity set and corporate financing, dividends and compensation policies. *Journal of Financial Economics*, 32(3), 263-292.
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. University of California, Berkeley: Center for Responsible Business. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/111799p2>.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Villalonga, B. & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80 (2), 385-417.
- Wahba, H. (2008). Exploring the moderating effect of financial performance on the relationship between corporate environmental responsibility and institutional investors: some Egyptian evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (6), 361-371.
- Walsh, J. P., Weber, K. & Margolis, J. D. (2003). Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*, 29 (6), 859-881.
- Webb, N. J. (1996). Corporate Profits and Social Responsibility: 'Subsidization' of Corporate Income Under Charitable giving tax laws. *Journal of Economics & Business*, 48 (4), 401-422.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267.
- Yang, F.-J., Lin, C.-W. & Chang, Y.-N. (2010). The Linkage Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance. *African Journal of Business Management*, 4 (4), 406-413.
- Zahra, S. A., Oviatt, B. & Minyard, K. (1993). Effects of corporate ownership and board structure on corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1, 336-340.
- Zivin, J. G. & Small, A. A. (2005). A Modigliani-Miller Theory of Altruistic Corporate Social Responsibility. *Topics in Economic Analysis & Policy*, 5 (1), Article 10.

# LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DANS LE CADRE D'UNE POLITIQUE RSE DANS LE SECTEUR DE L'EXPLOITATION FORESTIERE AU CAMEROUN : LE CAS DES PME

**Robert SANGUÉ-FOTSO**

Docteur en Sciences de Gestion

Maître de Conférences Agrégé

Enseignant/Chercheur Université de Yaoundé II / Cameroun

Membre associé du Laboratoire IDP/ FDEG Université de Valenciennes

[rsangue28@yahoo.fr](mailto:rsangue28@yahoo.fr)

## Résumé

L'objectif de ce travail est de cerner la RSE comme mécanisme de régulation des transactions socio-économiques à travers le rôle des différentes parties prenantes. Les entretiens semi-directifs effectués ont permis d'une part d'identifier deux logiques de pratique RSE : « Amont », qui est le fondement de la relation contractuelle d'exploitation, et « Aval », qui entretient le processus transactionnel ; d'autre part de montrer que la RSE constitue un levier de réalisation des opportunités économiques et de stabilité institutionnelle. Ainsi, la RSE est un continuum dont l'étape ultime est la convergence des différents ordres d'intérêts.

**Mots clés** : RSE, Parties Prenantes, Transaction, Régulation, Exploitation forestière

## Abstract

The objectives of this study is to encircle RSE as a regulation mechanism of socio economic transaction through the different roles of the stakeholders. The methodological, a qualitative exploratory type, has permitted to undertake semi directive interviews. From the analysis effectuated two categories of practical logic are in RSE "upstream" which is the foundation of the contractual relation of exploitation and "downstream" which undertake transactional processes, but also show that RSE constitute an important factor for the economic realization of opportunities and institutional stability. Hence RSE is a continuous series were the ultimate step is the convergence of the interest.

**Keys words**: RSE, Stakeholders, Transaction, Regulation, Forest exploitation

**Classification JEL** : D63, P26, Q23, Q28

## Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (désormais RSE) dans le secteur forestier des produits ligneux fait l'objet d'une surveillance plus rigoureuse de la part du public que les autres industries extractives (Bhambri et Sonnenfield, 1988 ; Nasi et Zyglidopoulos, 1997), parce que le bois provient des forêts, lesquelles sont considérées par les acteurs publics comme espèces naturelles à protéger. Vue sous cet angle, la RSE ne doit pas être universelle, mais intégrative des problèmes spécifiques de chaque secteur et du contexte. L'exploitation forestière, suppose une certaine transaction avec les communautés locales considérées comme co-propriétaires de la forêt avec l'Etat. Celles-ci s'appuient sur des mécanismes à l'instar de la réunion d'information<sup>30</sup> pour sauvegarder leurs intérêts. La transaction est appréhendée non seulement comme un processus d'échange rationnel dans un territoire donné et à un moment donné entre les Parties Prenantes en interaction socio-économique, disposant du droit de propriété, mais aussi comme

<sup>30</sup> La réunion d'information est une rencontre entre l'entreprise, la communauté villageoise et les autorités administrative et communale pour discuter des modalités pratiques d'exploitation forestière. Toutes les doléances en termes d'investissements sociaux sont présentées et consignées dans un rapport. Cette assise marque le début de la démarche RSE.

une articulation entre l'action individuelle et l'action collective (Commons, 1934 ; Coase, 1937 ; Williamson, 1985).

Dans la littérature consacrée à la RSE (Scott, 2001 ; Lee, 2011 ; Bondy, Moon et Matten, 2012; Bastianutti, 2014; etc.), celle-ci n'apparaît pas comme préalable à la réalisation d'une activité. C'est au cours de l'activité qu'elle se manifeste. Par contre, certaines Parties Prenantes<sup>31</sup> (désormais PP) se retrouvent en amont et en aval du processus d'exploitation de l'entreprise. La RSE *amont* est celle qui ouvre la voie à l'activité, celle de en *aval* relève de la démarche RSE de l'entreprise, le plus souvent consignée par les institutions<sup>32</sup>. Aussi peu d'études se sont consacrées à l'analyse de pratique RSE dans les PME forestières qui représentent plus de 70% des entreprises du secteur forestier. Au Cameroun et à notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée sur le cas des PME forestières camerounaises. La spécificité de la PME tient à son style de management essentiellement focalisé sur le dirigeant (Paradas, 2007 ; Marchesnay, 2004 ; Torres, 2004).

Empiriquement, l'étude trouve son fondement dans la culture ethnologique africaine essentiellement basée sur le «partage», et caractérisée par des échanges sociaux. Théoriquement, elle s'inscrit à la suite des travaux d'Aoki (2010) sur le développement de la relation entre les dimensions sociales et économiques de toutes transactions et sur l'importance d'intégrer les spécificités institutionnelles comme condition de réalisation de l'équilibre. Également, elle se positionne dans la continuité de la recherche de Pigé et Sangué Fotso (2013) sur l'analyse théorique des interactions entre institution et mécanismes de gouvernance des transactions dans l'exploitation forestière au Cameroun, avec un accent sur la PME comme cas d'expérimentation.

La RSE, perçue comme mécanisme de gouvernance des transactions n'obéit pas au postulat de l'efficacité des marchés développé par la théorie de l'agence (Jensen, 2001) et celle des coûts de transaction (Williamson, 1985). Sinon, le problème de la RSE ne se poserait pas dans les entreprises, en ce sens que tout se réglerait de façon impersonnelle. À cet effet, l'imperfection du marché induit nécessairement la participation de chaque PP à la réalisation des transactions. Ainsi, notre question de recherche est : **comment la RSE agit-elle comme mode de régulation des transactions socio-économiques entre les parties prenantes liées à l'exploitation forestière dans les PME?** L'architecture de cet article est bâtie autour de trois points. Le premier point aborde le cadre théorique sur la RSE tout en soulignant les caractéristiques de la PME (1). Le second décrit l'approche méthodologique (2). Le dernier présente les résultats, la discussion et les implications managériales (3).

## 1. Revue de littérature - Les particularités de la PME forestière : la poursuite de l'équilibre économique et non économique

La PME forestière camerounaise possède un certain nombre de particularités qui peuvent expliquer que l'on s'intéresse à la RSE ou sur les possibilités réelles de son engagement responsable. Les PME forestières présentent des comportements stratégiques, organisationnels et financiers différents des autres catégories de PME. Ceci, parce qu'elles poursuivent des objectifs à la fois économique et non économique. Les promoteurs jouent un rôle primordial dans une perspective de continuité de l'exploitation pour les générations futures. La réalité des PME forestières n'est pas identique à celle des autres évoluant dans d'autres secteurs. Les promoteurs de PME forestières sont de véritables entrepreneurs qui développent en permanence des modèles d'affaires pour s'arrimer aux exigences tant du marché que de la réglementation. L'activité d'exploitation forestière est subordonnée à l'obtention d'une autorisation délivrée par les autorités compétentes.

La PME forestière désigne un groupe homogène et spécialisé qui se positionne plus sur le marché extérieur de vente de bois débités et grumes. Pour la caractériser, nous retenons la définition officielle contenue dans la loi No 2015/010 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi No 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des Petites et Moyennes Entreprises au Cameroun : « *est considérée comme Petite Entreprise (PE) au Cameroun, toute entreprise qui emploie entre 6 et 20 personnes et dont le chiffre d'affaires hors taxes est compris entre 15 et 250 millions de FCFA. La Moyenne Entreprise (ME), emploie entre 21 et 100 personnes et dont le chiffre d'affaires hors taxes est compris entre 250 millions de FCFA et 03 milliards de FCFA* ». L'activité de cette catégorie d'entreprises dépend de l'évolution du marché

<sup>31</sup> Nous entendons par parties prenantes, toutes les personnes exposées aux externalités tant positives que négatives de l'activité de l'entreprise. Dans notre étude, la cartographie est la suivante : Administration forestière, Administration fiscale, populations, autorités traditionnelles, élus locaux, Organisation Non Gouvernementale, entreprise.

<sup>32</sup> L'institution, comprise au sens de North (1990) englobe non seulement les organismes chargés de définir légalement et réglementairement (et de faire respecter) le cadre dans lequel se déroulent les transactions, mais aussi les dimensions plus coutumières, historiques ou morales, qui conditionnent le déroulement de ces mêmes transactions. Autrement dit, c'est l'ensemble des règles formelles ou informelles qui façonnent la façon d'agir (et de penser) des acteurs économiques et sociaux. Campbell (2007) l'appréhende comme cadre définissant les modalités d'influence des parties prenantes.

international, ce qui nécessite de la part des promoteurs, de développer une veille entrepreneuriale pour se maintenir sur le marché fortement concurrentiel. Les stratégies des PME forestières sont certes de préserver les valeurs patrimoniales et émotionnelles comme le relèvent Barrone *et al.* (2012), mais également la forêt dans une perspective durable. Les promoteurs auraient pour principal apport, une perspective de continuité de l'exploitation qui se projette sur la préservation de la forêt, mettant ainsi en avant le Développement Durable.

Les PME forestières bénéficient très souvent des préfinancements de la part des clients étrangers qui absorbent la totalité de la production. Ce type d'investissement des partenaires étrangers est souvent dû à la difficulté pour ces derniers de s'impliquer directement dans l'exploitation. L'objectif de ce mode de financement est de parvenir à une exploitation maximale de la forêt. Ce modèle d'affaires est cohérent avec celui développé par Jouison et Verstraete (2008), qui permet à chaque partie prenante d'apporter des ressources pour la réalisation du projet d'entreprise. Les deux catégories d'entreprises convergent sur le mode de production basé sur les contrats. La production ici est assimilée à la gestion à flux tendu. La PME forestière dispose d'un haut du bilan important et son fonctionnement demande un Besoin en Fonds de Roulement important. Ce secteur d'activité est soumis à une dépendance très forte des partenaires notamment les clients, les collectivités locales, les populations tout au long de la chaîne de valeur.

## 2. De la RSE au rôle des parties prenantes

La RSE suscite un intérêt croissant dans l'univers professionnel et académique, dont le point focal est le DD. L'une des raisons qui milite pour la RSE ces dernières années selon Panwar et Hansen (2008) est la multiplication des scandales institutionnels causés par la divergence entre l'estimation de ces responsabilités par l'industrie et le jugement concomitant de la société et l'avènement de la mondialisation qui relie les entreprises aux communautés locales avec toutes les implications que cela comporte. Comme dans le secteur forestier, les textes et lois forgent la perception sociale, mais ceux-ci sont fortement influencés par les communautés locales de plus en plus exigeantes dans la prise en compte de leurs conditions sociales (Bigombé Logo, 2010 ; Bedard, 2015). La RSE devient alors une notion ambiguë dont la définition ne fait pas l'unanimité dans la littérature, du fait de la diversité des approches notamment managériale, institutionnelle et théorique, et sa transversalité. Pour Gond et Igalens (2010) la RSE est une notion en cours de définition, dont la théorisation s'effectue par vagues successives, avec l'introduction de nouveaux concepts. Pour certains auteurs à l'instar de Persais (2009), la RSE est une notion confuse, qui relève du « flou conceptuel » (Pesqueux, 2011) ; avec la complexité et l'ambiguïté qu'elle induit en tant que concept et pratique corporative (Gond et Igalens (2010) ; confortant ainsi des idées et des pratiques hétérogènes qui s'appuient sur des valeurs et interprétations ne faisant pas l'unanimité Pasquero (2007). Dans le cadre de cette réflexion, nous retenons la définition du Conseil Mondial des Entreprises pour le DD (2000) « *l'engagement continu des entreprises à adopter un comportement éthique et à contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles, ainsi que de la communauté locale et de l'ensemble de la société.* » La PME forestière s'inscrit dans la pyramide des responsabilités développée par Carroll (1979). Alors, La RSE est un modèle d'autorégulation d'une entreprise qui s'applique à son processus de production (Porcher et Porcher, 2012) et aux pratiques de management communautaire des ressources naturelles (Dyer, Stringer, Dougill, Leventon, Nshimbi, Chama, et Muhorro, 2014).

La controverse autour de la RSE laisse entrevoir deux courants de pensée. L'un estime que la responsabilité des entreprises est de satisfaire aux besoins sociaux, sociétaux ou environnementaux des communautés dans lesquelles elles exercent. L'autre, pense que la seule responsabilité des entreprises est la maximisation du profit, dont la répartition conduira à la maximisation du bien-être de la société. Ainsi, la RSE amène soit les entreprises à se substituer à l'Etat (Jones, 1995) comme c'est le cas dans les exploitations forestières au Cameroun, où les entreprises réalisent certains investissements sociaux dévolus à l'Etat notamment la construction des ponts et des salles de classes, l'achat des médicaments pour les centres de santé, etc., en faisant de la maximisation du profit la priorité, soit à avoir une vision purement stratégique de la RSE comme le préconisent Mitchell, Agle, et Wood, D. J., (1997).

L'application de la RSE par les PME forestières se résume à un arbitrage au sein du triptyque recherche de la maximisation du profit, satisfaction des communautés locales et respect de normes environnementales. Il ressort implicitement de cet arbitrage, la notion de PP, qui consiste à prendre en compte les diverses attentes des individus impliqués dans l'exploitation et leur exposition aux risques. L'approche par les PP se veut donc managériale et stratégique : la responsabilité de l'entreprise ne peut être universelle. Elle est réelle envers « des groupes constitutifs de la société, autres que les actionnaires de l'entreprise ainsi que ceux qui sont liés à l'entreprise par le droit ou un contrat de travail » (Jones, 1980). Freeman (1984 ; 2010), principal précurseur de la théorie des PP, estime que la responsabilité organisationnelle et stratégique des entreprises est volontaire et concerne une pluralité d'acteurs qui

peuvent impacter sur sa survie ou sa performance. Aussi les considérations sociales ne sont plus extérieures à l'entreprise mais deviennent une de ses raisons d'être stratégique. Appréhender l'environnement de l'entreprise à travers une approche PP conduit les dirigeants à se focaliser sur des groupes d'acteurs organisés, avec des intérêts clairs (Acquier, 2007). Dans le cas d'espèce, les communautés locales qui représentent une PP sont organisées ainsi qu'il suit : une chefferie à la tête de laquelle se trouve un Chef, les notables qui jouent le rôle de conseillers et les populations qui sont ses membres. Elles se regroupent sous forme d'assemblée générale pour débattre des problèmes relatifs à leur développement communautaire, où certains enjeux sont sans porteurs comme le notent (Bonnaïfous-Boucher et Pesqueux, 2005). Il est intéressant d'identifier les catégories de PP en fonction des externalités générées par l'activité de l'entreprise, et surtout comme le préconisent Donaldson et Preston (1995), d'anticiper sur les bénéfices réels et potentiels dont ils sont l'objet ou pourraient l'être, résultant des actions ou inactions de la firme. La question de l'implication des PP aux attentes incomplètes se pose dans le versant du risque lié à la démarche à entreprendre. Nous souscrivons ici à l'idée de Capron et Quairel (2009) qui insistent sur la communication symbolique pour favoriser la diffusion des actions menées par l'entreprise, et qui assurent sa représentation.

De l'analyse de la chaîne de valeur (Porter, 1986), il ressort que la plus importante PP au niveau primaire qu'est la communauté locale constitue un support principal pour la réalisation des objectifs de création de la valeur de l'entreprise. Sa principale activité est de favoriser l'accès des entreprises au site d'exploitation. Également, le modèle d'affaires développé par Jouison et Verstraete (2008), met l'accent sur la création des liens entre les PP en vue de fédérer leurs intérêts individuels vers l'intérêt général bâti autour du projet d'entreprise. *A fortiori*, la mobilisation des ressources des PP crée de la valeur dans la chaîne de réalisation des transactions, et chaque PP évolue dans un environnement de concertation mutuelle, ce qui n'exclut en rien l'hypothèse de l'existence de conflits d'intérêts. Certains travaux (Diaz-Balteiro, Gonzalez-Pachon et Romero, 2009 ; Boiral, et Heras-Saizarbitoria, 2015 ; Martin *et al.* 2000 ; Sheppard et Meitner, 2005), traitant du rôle des PP ont connu un succès remarquable dans le secteur forestier. Ils mettent l'accent sur l'importance des PP dans le DD des forêts ainsi que sur le management participatif. Toutefois, des zones d'ombre subsistent pour ce qui est de la prise en compte des spécificités sectorielles dans la catégorisation des PP, du rapport de force et de l'avenir des différentes parties. La pratique d'un aspect de la RSE notamment « *amont* » dans le secteur forestier remet sur la sellette les fondements théoriques de la RSE, car l'engagement social (RSE) est fortement lié aux opportunités perçues de création de valeur économique et à la valeur des dirigeants.

### 3. La RSE des PME forestières à l'égard des parties prenantes : la question de la propriété comme une approche intégrative de la RSE

La propriété est à l'origine du processus RSE et conduit l'entreprise à s'intégrer dans la communauté locale. Ceci implique la redevabilité de la RSE. Elle permet de situer les différents enjeux relatifs à l'exploitation forestière et d'assurer le Développement Durable. Le rapport de propriété conserve une certaine validité dans la définition des rapports entre les exploitants forestiers et les populations. À ce titre, elle joue un rôle important dans la détermination des transactions. La propriété s'entend comme l'ensemble des rapports coutumiers, juridiques, économiques et sociaux qu'entretiennent les acteurs impliqués dans l'exploitation, et définit les moyens de production. Il s'agit donc de la propriété active qui garantit la rente économique sur l'exploitation forestière.

La propriété introduit la dimension culturelle de la RSE, car l'exploitation induit des destructions de valeurs culturelles qu'il convient de préserver de façon durable. La propriété traduit alors un droit sur la forêt et offre la possibilité aux acteurs de préserver les acquis issus de leur territoire, mais aussi de légitimer les transactions. Le territoire est une notion restreinte d'institution et est relatif aux zones d'exploitation. De ce fait, la frontière du territoire permet de circonscrire les institutions appliquées. Les deux notions amènent à rendre compte de la réalité des activités forestières, et favorisent la compréhension des normes forestières appliquées, ainsi que des règles informelles observées selon les zones d'exploitation. La RSE est appréhendée dans ce cadre comme l'émanation de l'activisme des communautés locales. La communauté locale détient un droit de propriété coutumier inaliénable sur les forêts exploitées. Celle-ci considère la forêt comme étant leur patrimoine à eux légué par leurs ancêtres. Le concept de droit de propriété n'est pas perçu ici comme en Occident où seul un titre de propriété (titre foncier) garantit la propriété d'un bien. L'entreprise ROUGIER dans son rapport (2013), souligne l'importance de dialoguer avec les communautés locales et les peuples autochtones afin de respecter leurs droits fonciers et d'usage à long terme des ressources forestières ; permettre une exploitation en harmonie avec les usages des populations et contribuer à des projets d'intérêt communautaire initiés par les populations.

Il est admis que ce sont les PP qui influencent la RSE. La stratégie RSE viserait alors une combinaison d'accords ou alors de contrats au sens de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling (1976), ou des

théories contractuelles de la firme (Williamson, 1985), entre les tenants traditionnels de la propriété forestière, l'Etat et la PME. La convention RSE est négociée sous-seing privé, justifiant ainsi l'insécurité juridique. Ce que Pesqueux (2011) appelle le *moment libéral* où l'on part du *vivre dans* une société encadrée par des repères juridiques et le *vivre avec* où les intérêts de chacun sont sauvegardés. Selon Clarkson (1995), ces contrats peuvent renvoyer à une relation de propriété, des droits, ou des intérêts dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou à venir. Ces droits ou intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions entreprises par la firme, et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif.

L'influence institutionnelle est fondamentale dans l'engagement social des PME. Ainsi, Fransen (2013) distingue deux approches en termes de régulation à savoir les régulations fortes qui favorisent la propension forte à la RSE et les propensions faibles qui offrent un épanouissement à l'engagement. Retenons que la première catégorie s'observe plus dans les pays en développement et la seconde caractérise les pays industrialisés. Il est à noter la faiblesse des institutions locales notamment des pays en développement (Henry et Carcas, 2008 ; Nellis, 2006) à pouvoir intégrer toutes les capacités nécessaires pour influencer l'engagement social en termes de RSE. Les travaux antérieurs comme ceux de Biggs et Ward (2004) ; Utting (2002) ; Idemudia (2011) sur l'Afrique Subsaharienne démontrent que les institutions locales sont peu propices à l'émergence de la RSE, surtout les groupes de la société civile dépourvus de ressources et l'absence de politique publique RSE. Cette situation amène à poser le problème du jeu d'arbitrage institutionnel développé par Barcos, Barroso, Surroca et Tribó, (2013) qui découle d'un environnement non propice.

La conséquence de l'influence institutionnelle soulève le problème de la propriété en tant qu'approche intégrative de la RSE. La communauté locale d'exploitation de l'entreprise développe un fort degré d'intégration sociale, culturelle et économique, lequel implique une interdépendance entre les individus et les entités de cette communauté. Les dividendes de la propriété de la communauté s'inscrivent dans une politique philanthropique dictée par des normes communautaires telle que préconisée par Useem (1988). Son influence a des répercussions sur les stratégies de l'entreprise et modifie la politique générale.

La propriété renvoie au principe du droit coutumier et foncier. La question essentielle est de savoir : qui est propriétaire de la forêt ? De cette question découle le concept de co-propriété dans la gestion forestière qui nécessite des conventions règlementées. La forêt a un caractère sacré et schématise la présence effective des membres d'une communauté de génération en génération. La forêt est conçue comme un bien commun appartenant à toute la communauté et pour cela ne saurait échapper à son contrôle. Elle repose sur le paradigme du communisme à travers la solidarité et la présence réelle renvoyant à la vitalité (Sangué Fotso, 2011). De ce fait, la communauté locale contrôlant le capital naturel de la forêt, peut profiter des relations qu'elle entretient avec elle pour extraire des bénéfices de toute nature. La communauté constituée des autochtones est une propriétaire de contrôle. À ce titre, elle peut prétendre au droit d'usus et de fructus.

La logique de la gouvernance forestière trouve son fondement dans les principes économiques correspondant au mécanisme de régulation, et est en cohérence avec les travaux de Hardin (1968) sur la tragédie des biens communs. Les populations s'activent dans le contrôle de l'exploitation des ressources naturelles obtenues gratuitement pour limiter la déforestation. Ce contrôle s'inscrit dans la logique de la gouvernance collective visant à gérer équitablement les ressources naturelles. Dans la même lignée, Oström (1990 ; 2010) propose un dispositif d'auto-organisation des populations. Selon Oström, la privatisation de la forêt a entraîné la déforestation. Pour pallier à cela, il est important de développer des modes de gestion qui exclut la primauté de l'Etat et favorise le recours à la régulation par les marchés. Ainsi, les arrangements institutionnels entre les acteurs impliqués constituent l'un des meilleurs outils de gestion visant à préserver l'intérêt général et la forêt.

Les recommandations d'Oström sont peu perceptibles en ce sens que les différents arrangements institutionnels au sens de North (1990 ; 2005) ne garantissent pas toujours la protection des ressources. Le concept de « bien commun » qui sous-tend les différentes catégories de propriété, renvoie au vivre-ensemble dans le secteur forestier qui, d'après Petrella (1996) est indépendant de la volonté des individus. L'action des populations s'inscrit alors dans une approche protectionniste de leur droit et de leurs intérêts dans l'exploitation de la forêt. La forêt participe de ce fait à leur vie et correspond à une certaine valeur qu'il convient de protéger. La forêt est donc le creuset de la richesse culturelle qui n'a pas de prix sur le marché. La promesse faite par le dirigeant de la PME aux populations favoriserait la coopération en même temps qu'elle constituerait l'élément de sanction en cas de sa non inobservation. Il s'agit pour cette promesse, des différents arrangements passés entre la PME et la population locale sur les investissements socialement responsables à réaliser pour exploiter la forêt et les garanties de protection des valeurs traditionnelles. Cet arrangement devient un contrat qui a force de droit.

Par contre, la loi forestière de 1994 n'accorde que des droits d'usage aux communautés riveraines. Ces droits d'usage en plus d'être confondus au droit coutumier dans la loi, restent limités à l'utilisation personnelle et sont précaires, car ouverts à une suspension temporaire ou définitive selon les cas. Il

n'existe pas de normes connexes ni de procédures adéquates pour instituer le droit coutumier dans la pratique. Les droits coutumiers et traditionnels sont donc partiellement reconnus dans la loi forestière ; ils sont restreints à l'autoconsommation des ressources et non liés à la terre. Cette faible protection du droit coutumier est source de conflits permanents entre les communautés et les détenteurs de titres d'exploitation forestière d'une part, et entre ces communautés et l'État d'autre part, car les communautés s'estiment propriétaires coutumiers des ressources et de la terre. (CED<sup>33</sup>, 2013).

#### 4. Orientation méthodologique spécifique

Le choix de la PME forestière est justifié par son implication forte dans la RSE relative à la nature même de l'activité soumise au risque de dégradation écologique. L'entreprise forestière exploite des ressources naturelles appartenant simultanément à l'Etat, aux collectivités locales et aux autochtones. Les effets économiques de l'exploitation du bois sont géographiquement très localisés, alors que les activités de revente sont largement mondialisées et délocalisées dans les pays industrialisés. Les observations faites dans cette étude s'appuient sur l'expérience de l'auteur qui a passé sept (07) ans comme responsable administratif et financier dans une PME forestière. Il a participé à plusieurs rencontres de travail portant sur la protection de l'environnement, la protection des droits des communautés locales et le financement de plusieurs investissements en direction des populations autochtones.

Notre positionnement épistémologique nous impose l'individualisme méthodologique qui s'appuie sur le paradigme interprétativiste. Notre intention comme le précise Bourgeois (2007) n'est pas de produire une connaissance du réel mais d'expliquer la réalité, c'est-à-dire la comprendre. Aussi la rareté des informations dans ce domaine de recherche dans les pays en développement comme le Cameroun induit alors la subjectivité de l'interprétation, fondement de la démarche qualitative inductive (Hlady-Rispal, 2002). Pour Yin (2003), dans le déroulement d'une telle étude qualitative, le chercheur peut procéder par des observations directes, par des entretiens surtout semi-directifs à l'aide de guides d'entretien souples et thématiques, par des études documentaires.

Constitution de l'échantillon

La constitution de l'échantillon a été déterminée à partir de la disponibilité des informations exploitables. Mais avant, nous avons repéré les PME à partir de la base de données du Programme de Sécurisation des Recettes Forestières. La nationalité des capitaux et la taille ne constituent pas des critères discriminants, en ce sens que toutes les PME forestières sont soumises aux mêmes contraintes institutionnelles. Les PME retenues sont celles ayant un titre d'exploitation, document qui justifie la qualité d'exploitant forestier. Sur un total de 155 PME recensées, seulement 25 sont détentrices d'un agrément dont 12 ont effectivement participé à notre étude.

#### 5. Collecte et traitement des données

Les données sont principalement de deux sources :

- La source primaire à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants de PME forestières, des collectivités territoriales décentralisées, du ministère en charge des forêts et de la faune, du ministère de l'environnement et de la protection de nature, des acteurs de la société civile, des ONG œuvrant dans l'environnement, les chefs du village et les notables, combinés à une observation participante de l'implication de l'auteur dans le processus de mise en œuvre des cahiers de charges d'exploitation. Ces entretiens ont été effectués en face-à-face avec un guide d'entretien. Il a principalement porté sur les points suivants : les éléments déclencheurs de la démarche de RSE/DD ; la stratégie RSE, la mise en œuvre opérationnelle ; le rôle et poids des institutions notamment la réunion d'information et la chefferie traditionnelle ; les difficultés rencontrées ; la perception de la RSE et son rôle dans l'exploitation des activités forestières et la propriété. Les personnes interrogées dans les Organisations ont reçu l'accord de leur hiérarchie. Pour ce genre d'exercice, nous avons suivi les recommandations de Campenhoudt et Quivy, (1995) qui précisent la nature, la démarche et les contours. Le principal support de collecte de donnée a été le dictaphone. Les notes étaient simultanément prises lors des échanges avec les interviewés. Chaque entretien a duré environ 01 heure. Les entretiens ont été centrés sur les cinq principales rubriques prédéfinies selon les recommandations de Miles et Huberman (2003) qui précisent que l'intérêt de centrer les entretiens est d'éviter une large dispersion des réponses de l'interlocuteur et la collecte de nombreuses informations superflues. Le chercheur doit conserver une attitude neutre, une attitude de compréhension en empathie (Grawitz, 1996). Toutefois, une telle technique de collecte permet de relancer l'interlocuteur quand cela s'avère nécessaire, l'objectif étant de le sortir de son retranchement.

<sup>33</sup> Centre pour l'Environnement et le Développement a rédigé un rapport sur « L'état de la transparence dans le secteur forestier au Cameroun ».

Au total, sur la période allant du 10 juillet 2015 au 27 octobre 2015, 12 dirigeants de PME, 11 responsables aux Ministères en charge des Forêts et de l'environnement, 02 responsables d'ONG œuvrant dans le secteur forestier, 02 élus locaux et 02 communautés villageoises regroupant chacune une vingtaine de personnes ayant à leur tête le chef du village et ses notables.

- La source secondaire s'appuie sur des documents tant internes qu'externes à la PME : les rapports d'étude d'impacts environnementaux rédigés par les PME (rapports sociétaux), les coupures de journaux, les rapports des ONG, les sites internet. L'exploitation du contenu des rapports sociétaux et la consultation des sites internet sont au centre de plusieurs recherches scientifiques sur la RSE (Coupland, 2005 ; Marais et Reynaud, 2008 et Terramorsi *et al.* 2009). Les rapports sociétaux produits chaque année par les PME forestières constituent une importante source d'information sur l'état de leurs pratiques RSE en termes de récits de légitimation (Igalens, 2007) et des déclarations d'engagement social (Lamarche, 2009 ; Savall, 2012).

La complémentarité des deux sources de collecte permet de vérifier la cohérence des informations contenues dans les rapports et les sites internet des entreprises de l'échantillon. Il s'agit alors d'aller au-delà des discours et des informations qui donnent spontanément les entreprises sur leurs propres pratiques. Cette stratégie participe du principe de *multiangulation* des données, principe essentiel des recherches qualitatives d'après Hlady-Rispal (2002).

La principale technique de traitement de données retenue est l'analyse thématique (analyse de contenu), ce qui a permis de ressortir les idées principales pour chacun des thèmes abordés. Elle consiste selon Bardin (2009), en un ensemble de techniques d'analyse des informations visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages. L'objectif est de déduire les pratiques RSE des PME forestières dans l'optique de cerner la manière dont sont régulées les transactions socio-économiques. Nous avons identifié les principaux items qui ont été regroupés par centre d'intérêt. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse manuelle de contenu dégagé des guides d'entretien et des différentes pratiques qui en émergent. Le tableau 1 ci-après liste les personnes interrogées

Tableau 1 : liste des personnes interrogées

| Acteurs | Organisations                              | Qualité personnes interrogées     | Durée    |
|---------|--------------------------------------------|-----------------------------------|----------|
| E1      | Entreprise forestière                      | Dirigeant/propriétaire            | 1h 01 mn |
| E2      | Entreprise forestière                      | Dirigeant/propriétaire            | 1h10mn   |
| E3      | Entreprise forestière                      | Dirigeant/propriétaire            | 1h40 mn  |
| E4      | Entreprise forestière                      | Dirigeant/propriétaire            | 1h15mn   |
| E5      | Entreprise forestière                      | Dirigeant/propriétaire            | 30 mn    |
| E6      | Entreprise forestière                      | Dirigeant/propriétaire            | 35 mn    |
| E7      | Entreprise forestière                      | Dirigeant/propriétaire            | 45 mn    |
| E8      | Entreprise forestière                      | Dirigeant/propriétaire            | 1h       |
| E9      | Entreprise forestière                      | Chef d'exploitation               | 30 mn    |
| E10     | Entreprise forestière                      | Directeur financier               | 35 mn    |
| E11     | Entreprise forestière                      | Responsable commercial            | 34 mn    |
| E12     | Entreprise forestière                      | Chef d'exploitation               | 38 mn    |
| E13     | Ministère des forêts et de l'environnement | Chargé d'étude assistant          | 32 mn    |
| E14     | Ministère des forêts et de l'environnement | Responsable direction des forêts  | 1h36 mn  |
| E15     | Ministère des forêts et de l'environnement | Chef cellule de la transformation | 13 mn    |
| E16     | Ministère des forêts et de l'environnement | Chargé d'étude assistant          | 38 mn    |
| E17     | Ministère des forêts et de l'environnement | Sous directeur normalisation      | 32 mn    |
| E18     | Ministère des forêts et de l'environnement | Chef de services agrément         | 49 mn    |
| E19     | Ministère des forêts et de l'environnement | Chef de services statistique      | 54 mn    |
| E20     | Ministère des forêts et de l'environnement | Sous directeur transformation     | 46 mn    |
| E21     | Ministère des forêts et de l'environnement | Chargé d'étude assistant          | 36 mn    |
| E22     | Ministère des forêts et de l'environnement | Chargé d'étude assistant          | 1h       |
| E23     | Ministère des forêts et de l'environnement | Chargé d'étude assistant          | 58 mn    |
| E24     | Organisation non Gouvernementale           | Coordonnateur                     | 1h20 mn  |
| E25     | Organisation non Gouvernementale           | Coordonnateur                     | 1h10 mn  |
| E26     | Collectivité Territoriale Décentralisée    | Conseiller municipal              | 1h       |
| E27     | Collectivité Territoriale Décentralisée    | Conseiller municipal              | 55 mn    |
| E28     | Communauté villageoise                     | Chef du village                   | 50 mn    |
| E 29    | Communauté villageoise                     | Chef du village                   | 1h       |

## 6.- Résultats et Discussions

Nous présentons les résultats de l'analyse manuelle des contenus, nous les discutons puis nous donnons les implications managériales. Le tableau 2 résume l'analyse des contenus des entretiens et de l'exploitation des documents.

Tableau 2 : Synthèse des analyses thématiques des entretiens

| Leviers RSE                                              | Contenus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Catégories RSE | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réunion d'information                                    | Informar sur le projet d'exploitation forestière ;<br>Recenser les besoins des populations en termes d'investissement ;<br>Sensibiliser les populations sur les enjeux de l'exploitation ;<br>Préserver les acquis traditionnels ;<br>Responsabilité des acteurs ;<br>Prévention conflits d'exploitation ;<br>Gestion durable des forêts ;<br>Partage des bénéfices. | Amont          | La réunion d'information est une rencontre quadripartite entre l'administration des forêts, les populations représentées par le chef du village, la mairie et l'exploitant forestier. Au terme de cette réunion, les projets sociaux sont identifiés et un procès-verbal est rédigé. Ce document est fondamental pour l'obtention du certificat annuel d'exploitation, et permet également de vérifier la réalisation des investissements sociaux. Les investissements sont estimés par les concernés à au moins Fcfa 15 000 000.                                                                                                                                                                                                                             |
| Etude d'impacts                                          | Evaluer l'impact de l'exploitation sur l'environnement et la santé de la population ;<br>Paiement des taxes ;<br>Préservation zone écologique en fonction des saisons ;<br>Politique de reboisement.                                                                                                                                                                 | Aval           | Cette activité est imposée par les pouvoirs publics aux entreprises, et constitue une des conditions de renouvellement des contrats d'exploitation. L'inefficacité des institutions explique la nécessité de considérer l'étude d'impacts comme une préoccupation RSE. Certaines entreprises observées ne réalisent pas ces études telles que préconisées par la loi c'est-à-dire au moins deux fois par an.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Activités socio-culturelles                              | Construire des écoles, des points d'eau potable, des centres de santé, des aires de jeu ;<br>Aménager les routes existantes et créer des pistes qui mènent vers les champs ;<br>Organiser des activités sportives et culturelles.                                                                                                                                    | Aval           | Un comité définit la liste des doléances à exprimer auprès de l'exploitant forestier. Cette phase est consignée dans un rapport. L'exécution peut être assurée par l'entreprise ou les populations à travers les comités de pilotage. Dans le deuxième cas, l'on assiste souvent à des situations où les individus agissent pour leur propre intérêt. Les villages sont constitués d'organes de gouvernance traditionnels notamment la chefferie, le comité des sages, le groupement d'initiative commune. Ce niveau relève des promesses faites lors de la réunion d'information. La RSE s'appuie également sur les promesses relevant de la bonne foi des exploitants. Les investissements sociaux jouent un rôle important comme levier des pratiques RSE. |
| Personnel                                                | Prise en charge maladie ;<br>Amélioration des conditions de travail ;<br>Séminaires de formation pour le renforcement des capacités.                                                                                                                                                                                                                                 | Aval           | La valorisation du personnel constitue une préoccupation RSE parce qu'elle est considérée comme des problématiques importantes dans les entreprises forestières camerounaises. Le cadre législatif est relativement stable et mal appliqué, voire non respecté.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Collectivité Territoriales Décentralisées et Populations | Amélioration des conditions de vie ;<br>Amélioration des infrastructures ;<br>Dons et aides ;<br>Recrutement des populations autochtones.                                                                                                                                                                                                                            | Amont/aval     | L'activité forestière est l'occasion pour les CTD et les populations de négocier certains investissements dévolus à l'Etat auprès des entreprises.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|               |                                                                                                                                                                                                                                        |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratégie RSE | Aucune entreprise observée ne développe une véritable stratégie RSE.                                                                                                                                                                   | Aval/Amont | Les entreprises se contentent plus de respecter le minimum exigé par la loi. Par ailleurs, aucune ne dispose d'une fonction RSE/DD. La culture et la valeur du manager joueraient un rôle important dans le déploiement d'une stratégie RSE.                                                      |
| Propriété     | Donne un sens à la RSE en termes de redevabilité ;<br>Droit des populations ;<br>Lever d'intégration sociale, culturelle et économique ;<br>Valorisation des ressources ;<br>Conciliation des intérêts et régulation des transactions. | Amont/Aval | La propriété permet aux communautés locales de contrôler l'activité forestière et les investissements sociaux promis et réalisés par l'entreprise. Elle constitue un outil d'orientation de la démarche RSE des entreprises. Elle consiste aussi à privilégier la dimension culturelle de la RSE. |

L'analyse des contenus a permis de constater une homogénéité des pratiques RSE dans les entreprises forestières observées quel que soit le territoire d'implantation. Les résultats font observer d'une part que la propriété est au cœur des pratiques RSE et interagit simultanément en amont et en aval de ces pratiques. D'autre part, deux principales caractéristiques de la RSE sont observables dans toutes les entreprises forestières de l'échantillon. La première concerne la RSE « Amont ». Elle est le point de départ de l'exploitation forestière et contribue à réguler les différentes transactions entre les acteurs impliqués tant étatiques que traditionnels. Le mécanisme qui permet de la mettre en œuvre est la « réunion d'information ». Lors de cette réunion tripartite (communauté locale, collectivités territoriales, Ministère en charge des forêts et de l'entreprise), l'entreprise prend des engagements sociaux relatifs à un certain nombre d'investissements. La seconde porte sur la RSE « Aval ». Elle s'opère durant l'exploitation et concerne la quasi-totalité des externalités générées par l'activité. À ce niveau, nous distinguons deux éléments à savoir, l'approche sociale et l'approche sociétale. Les résultats sont donc présentés de façon à apporter des éléments de réponse à la question de recherche.

## La RSE AMONT favorise la régulation des opérations économiques, sociales et culturelles entre les Parties Prenantes.

La pratique de la RSE relève plus de l'instrumentation qui consiste à se soumettre aux obligations explicites (contenues dans la loi) et implicites, relevant des mécanismes traditionnels de gouvernance. Celle-ci relève de la stratégie de l'entreprise pour dénouer ses transactions économiques. Les investissements socialement responsables que les entreprises consentent à réaliser à l'entame de leur exploitation favorisent les transactions entre les parties prenantes et régulent les échanges économiques, culturels et sociaux. La RSE est un facteur de cohésion économique et sociale entre les différentes parties prenantes, mais aussi un instrument légitime d'insertion de l'entreprise dans son univers d'exploitation.

La réunion d'information constitue le point de départ des investissements socialement responsables dans les entreprises forestières, pour garantir l'intérêt général. Pour **(E6, E12 et E13)** « *La réunion d'information vise à apporter aux populations riveraines toutes les informations relatives à l'exploitation d'une forêt notamment les droits et obligations des exploitants et des populations, les bénéfices que ces dernières peuvent tirer de l'exploitation d'une parcelle de forêt (les embauches par exemple), les informations sur la fiscalité... Le but étant de trouver un consensus entre les parties prenantes* ». Elle consiste à rassurer la communauté locale sur la préservation de leurs acquis traditionnels, à définir de commun accord les investissements sociaux à réaliser, le mode de recrutement des jeunes du village et les modalités d'intervention en cas de problèmes sociaux notamment les manifestations publiques, les obsèques, etc. Les personnes interviewées soulignent que la réunion d'information revêt un caractère important dans l'exploitation. **(E28, E29)** « *... l'objectif des réunions d'informations est pour l'Etat et l'adjudicataire de la forêt concernée, de communiquer et discuter avec les parties, généralement, les riverains sur la future et imminente activité d'exploitation forestière dans ses principaux contours. Ces réunions sont aussi l'occasion de retenir des clauses particulières avec l'exploitation, essentiellement focalisées sur nos intérêts, nos bénéfices, nos droits* ». **(E2, E4, E7, E9, E11, E15)** « *Le contexte des réunions en rapport avec l'exploitation forestière procède du processus général de gestion collaborative des ressources. Ceci donne une meilleure visibilité aux Chefs traditionnels dans la conciliation des enjeux et leurs prises de décisions. Au delà, il est de bon ton pour nous de savoir laquelle ou lesquelles de nos forêts sont ou seront exploitées, par qui, avec qui, quand, avec quelle intensité, pour prélever quoi et sous quelles conditions et quels statuts* ». L'occasion est donnée aux populations pour exprimer leurs besoins. Ainsi, **(E26)** précise que « *... nos exigences vis à vis des entreprises forestières visaient à profiter de l'exploitation forestière pour régler certains de nos besoins en termes d'économie et de social (...)* Au final, très souvent, nous demandons à l'opérateur économique d'investir dans la mise en place d'infrastructures sociales (Appui à

*la construction des écoles, cases de santé, enceintes de concertations traditionnelles; Appui aux initiatives de développement de la jeunesse, etc. ». Les coûts de ces investissements sont estimés en moyenne à Fcfa 15 000 000<sup>34</sup> par entreprise, et sont variables d'une année à l'autre ; pour un chiffre d'affaires moyen de Fcfa 1 800 000 000. Pour les populations co-propriétaires des forêts, ces investissements ne sont pas proportionnels aux volumes d'exploitation de la forêt, comme le confirme un chef de village à la question de savoir s'il trouve **suffisant le niveau d'investissements sociaux faits en votre direction comparativement aux gains retirés de l'exploitation des entreprises** «*Non car l'exploitation de nos forêt dégage à mon avis un très grand bénéfice*». La pratique de la RSE dans ce contexte bien qu'étant le creuset des opportunités d'affaires, ne contribue pas à l'amélioration de l'intérêt général des populations. Dans cette perspective, le concept de « *Shared Value* » prônée par Porter et Kramer (2011) est discutable. Surtout que, c'est la RSE Amont qui offre de réelles possibilités d'exploitation.*

Les investissements sociaux sont souvent à l'origine des conflits d'intérêts entre les populations et leurs représentants, notamment les chefs du village et les élus locaux. Dans ce cas, les populations mettent en œuvre des moyens d'action tels le blocage des matériels d'exploitation, le barrage des routes, etc., afin d'obtenir de l'entreprise la réalisation des projets sociaux. Cet acte n'est possible qu'après avoir épuisé les voies de recours administratifs comme le précise cet interviewé (E18) « *...si l'exploitant refuse délibérément de respecter ses engagements. Mais ce type d'opposition pourrait survenir seulement en cas de non succès des démarches administratives engagées en la matière* ». Ce comportement est cohérent avec la pensée d'Oström (1990) sur l'auto-régulation et l'imbrication des institutions traditionnelles dans les institutions modernes. Ceci traduit à suffisance l'importance de la RSE comme levier de dénouement des transactions dans l'exploitation forestière, qui s'adapte au contexte local au sens de Donaldson et Dunfee (2000) en termes de libre espace moral. Il n'existe pas de différence dans les stratégies RSE des entreprises forestières, dans la mesure où les PP ont la même vision des activités, et le cadre institutionnel leur accorde une importance centrale au processus d'exploitation. Le niveau d'alphabétisation des populations peut constituer un facteur réducteur de la portée de la réunion d'information. Les interviewés (E17, E4, E10, E1, E24, E25, E26, E27, E28, E29) relèvent que « *...mais parfois, à la faveur de l'analphabétisme criard observé dans certaines zones reculées il s'est souvent agi de simple réunions d'information, assimilables à des séances de communication à sens unique* ».

## La RSE AVAL est plus procédurale que substantielle dans l'exploitation forestière

La pratique RSE est plus procédurale que substantielle c'est-à-dire que la RSE ne crée pas autant les contraintes substantielles que procédurales. Ainsi, la RSE consiste tout simplement à respecter le droit qui conduit à rendre compte de ce que font les entreprises. A cet effet, (E1 et E9) précisent que « *...la RSE est un fait de la loi. Des aspects tels que l'affiliation sociale des employés qui fait l'objet de contrôles réguliers, l'entrée en vigueur des APV (accords de partenariat volontaire), certains aspects de la RSE deviennent des obligations et d'autre part, les études d'impacts qui sont exigibles en vue d'une exploitation du domaine forestier, et qui produisent des recommandations à prendre en compte par les exploitants forestiers, tout cela oblige l'entreprise à appliquer certains aspects de la RSE* ». Le respect de la loi est nécessaire et non suffisante pour qualifier un acte d'entreprise de *responsabilité sociale*. La substantialité porte sur le contenu des activités RSE développées par l'entreprise. En dehors des prescriptions légales en matière de réalisation de l'étude d'impacts environnementaux, aucune entreprise observée n'a créé en son sein une fonction de RSE/DD, rejoignant ainsi le caractère instrumental de la RSE prôné par Jones (1995) ; Hillman et Keim (2001) ; Persais (2010). La réalisation de cette étude est due au fait qu'elle est une condition de renouvellement du titre d'exploitation. La protection de l'écosystème apparaît comme une contrainte pour les entreprises. L'interviewé (E2) relate « *la réalisation des études d'impact avant le démarrage de toute exploitation (...). Cependant, il se pose le problème du financement de ces études. Les exploitants estiment que cette procédure doit être financée par la partie ayant pris l'initiative d'exploiter ou de faire exploiter une forêt* ». De ce fait, l'absence de communication volontaire sur la RSE dans la majorité des entreprises observées, principalement à capitaux nationaux montre un manque de vision stratégique RSE, et surtout une contrainte financière. (E11) déclare « *Il faut cependant reconnaître que le respect des principes de la RSE a un coût et que les nationaux sont généralement à la tête des PME et TPE* ».

L'entretien des infrastructures de communication par les entreprises forestières étudiées relève plus d'une logique de facilitation d'acheminement de leurs produits que de celle relative au bien-être de la population riveraine. Les enjeux de la RSE se situent dans l'esprit des investissements réalisés et des attentes des populations. Toutefois, elles participent aux activités socioculturelles des territoires concernés par leurs activités de sponsoring des championnats de vacances, etc.

<sup>34</sup> 1 euro = 656,957 Fcfa.

Dans les faits, l'engagement responsable des entreprises va de pair avec un lobbying soutenu qui vise à limiter les contraintes légales. Au Cameroun où l'Etat est défaillant, seul l'engagement volontaire semble susceptible de faire reculer les pratiques destructrices de l'environnement. Les entreprises forestières sont alors mieux placées que l'Etat pour contribuer à la préservation de l'écosystème. Les entreprises observées ne respectent pas scrupuleusement les lois et règlements forestiers, ce qui génère des externalités négatives comme le précise (E18) « *il y a la corruption, la quantité abusive de bois exportés...* ». La corruption est donc considérée comme un outil de gestion forestière qui contribue très souvent à maîtriser les PP dans le but de retarder les pratiques RSE. Les PME se doivent d'être conscientes des équilibres humains et écologiques pour améliorer le visage du capitalisme. Cependant, cette position n'est pas soutenue par les libéraux au rang desquels Friedman<sup>35</sup> prix Nobel d'économie qui soutient que « *the business of business is business* ». Cette position reste d'actualité parce qu'elle estime que les dépenses RSE hypothèquent le développement de l'entreprise. L'intervention des pouvoirs publics est importante, pour protéger l'environnement, et réduire les gaspillages.

Il est clair que, les arguments économiques sont au centre de la pratique RSE dans les PME forestières. La valeur du dirigeant peut influencer la démarche de la RSE, du fait de sa capacité à aller au-delà de la loi et des normes (Barel et Frémeaux, 2014 et Bevan *et al.* 2011) et développer des actions managériales qui renforcent sa légitimité. Fort de ce constat, Gond *et al.* (2011) admettent que le management responsable ne peut s'accomplir à travers une transformation substantielle des motivations et des valeurs managériales. La RSE devient dans ce cas, une stratégie d'intégration organisationnelle qui garantit la cohésion des différents pouvoirs dans l'entreprise et réduit les conflits qui naissent entre l'entreprise et les autres PP. La stratégie RSE serait alors de maîtriser le jeu des différents acteurs.

La RSE est un outil qui guide les orientations éthiques des dirigeants. Sur ce, les pratiques managériales sont sous-tendues simultanément par les trois ordres économique, juridique et moral. L'intérêt de notre étude est de justifier le rôle de chaque ordre dans la gestion non seulement de l'entreprise, mais aussi de l'adoption d'un comportement responsable. Nous rejoignons alors l'idée de Frémeaux et Noel (2014) selon laquelle, la RSE ancrée dans l'ordre juridique serait plutôt un repère pour le développement d'une approche managériale qui aurait pour objet le travail réel, les compétences ainsi que la contribution sociétale des activités de travail. Toutefois, il est à relever que la corruption est très élevée dans ce secteur d'activité comme le souligne le rapport CED<sup>36</sup> (2013) sur l'état de la transparence dans le secteur forestier camerounais, toute chose qui explique la faiblesse des institutions (Estache, 2008 ; Visser, 2006), susceptible de fragiliser l'ordre juridique.

La RSE est utilisée comme un levier de management qui assure la performance des entreprises forestières. Contrairement à certaines entreprises d'autres secteurs d'activité, l'adoption d'une démarche RSE ne vise pas l'amélioration de l'image de marque, encore moins la recherche d'un avantage concurrentiel. Ceci se justifie par le fait que les PME forestières du Cameroun dépendent exclusivement du marché extérieur, et les actes posés à l'intérieur du pays sont difficilement appréhendés par l'extérieur. La mise en place d'un système de traçabilité de l'exploitation, viendrait à coup sûr améliorer la conscience managériale des entreprises.

## Conclusion

Cet article avait pour objectif d'appréhender la RSE comme mécanisme de régulation des transactions socio-économiques des PME forestières à travers le rôle des différentes parties prenantes dans l'exploitation forestière au Cameroun. Selon notre vision des enjeux du DD, la connaissance des pratiques socialement responsables des dirigeants de PME et du rôle clé des acteurs locaux est nécessaire pour l'atteinte des objectifs économiques et environnementaux. La RSE reste une ambiguïté dans l'organisation et le fonctionnement des PME forestières. Son essence suppose une dose de morale et d'éthique comme socle de développement économique. La relation entre ces dimensions est ambivalente et complexe, en attente d'harmonisation. Ainsi, elle serait vue comme un facteur de régulation des transactions socio-économiques. La pratique dans les PME forestières s'inscrit dans une logique de compensation symbolique de la renonciation des communautés locales à leurs patrimoines culturels et traditionnels. Les investissements sociaux réalisés jouent un rôle primordial comme outil important pour la mise en œuvre des pratiques RSE. Toutefois, il convient de relever que ces investissements sont insuffisants, compte tenu de l'ampleur des défis sociaux et environnementaux. La RSE peut varier d'un secteur d'activité à l'autre dans sa conception et son développement. Tout dépend des préalables à poser pour enclencher le processus RSE.

<sup>35</sup> Pour tout développement, se reporter à Capitalisme et liberté, par Milton Friedman, 1962, édition française Robert Laffont, 1971.

<sup>36</sup> Centre pour l'Environnement et le Développement.

Sur le plan théorique, ce travail a permis d'identifier deux logiques de RSE. La première relève de la RSE « AMONT » qui conduit à la définition des bases contractuelles de toutes transactions forestières, et s'impose comme mécanisme de mise en relation des différents acteurs avec le processus d'exploitation. Cette catégorie est négociée lors de la réunion d'information. La deuxième est la RSE « AVAL » qui permet d'entretenir le processus transactionnel. Dans le secteur forestier, la RSE est plus procédurale que substantielle, contrairement aux autres secteurs d'activités. Cette recherche contribue globalement à repenser la notion de RSE, comme outil de régulation des transactions économiques. Et a également permis de faire évoluer les connaissances dans la conception de la RSE en tenant compte de la spécificité de la PME forestière.

Sur le plan managérial, fort de la déforestation constatée au Cameroun, la RSE trouve son origine dans la prise de conscience que les préoccupations sociales et environnementales risquent d'entraîner l'ensemble des entreprises dans la perte. La RSE dans le secteur forestier s'inscrit dans un dispositif normatif qu'encadrent l'éthique, la morale et le management. Elle constitue de ce fait, un modèle de management qui conduit l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et à réduire les risques organisationnels. Manifester un engagement social envers les parties prenantes fait partie des critères décisionnels mobilisés par les dirigeants pour atteindre la performance. Ainsi, l'analyse de terrain montre que les enjeux sociaux et ceux de l'entreprise sont indissociables. Si l'exploitation forestière est principalement centrée sur l'équilibre général des PP, la RSE se construit autour du double raisonnement économique et social fortement ancré dans la valeur du dirigeant. C'est à cet instant que la théorie des PP trouve toute sa pertinence dans la pratique de la RSE (Freeman, 1984 ; Donaldson, 2002). La priorité économique accordée à cette théorie se trouve modifiée, pour laisser place au volet social. Ce qui implique que c'est l'équilibre social qui conditionne le déploiement économique et environnemental. Les spécificités de la RSE dans les PME forestières sont liées à la gestion interne, et surtout à la continuité de l'exploitation en termes de mobilisation des ressources. C'est ainsi qu'à chaque PP de l'organisation, correspondent des points de vue à la fois convergents et divergents au sens de De Gaulejac (2005).

Les résultats de l'enquête exploratoire montrent globalement que la RSE est plus procédurale que substantielle, et que les populations locales jouent un rôle important dans le contrôle de l'activité forestière. Ces deux niveaux de résultats ont permis de souligner l'importance de l'encastrement de l'entreprise dans sa société d'appartenance à travers la propriété détenue par les communautés locales. Il s'agit de renforcer le lien entre l'entreprise et la communauté sous le prisme de la redevabilité de la RSE. Le développement durable passe également par la préservation des valeurs culturelles d'un territoire, d'où l'importance de l'introduction de la culture dans les dimensions RSE.

Nous avons pu percevoir que la finalité externe des dirigeants de PME forestières est la réalisation des objectifs économiques, tout en instrumentant la RSE. Ainsi, l'instrumentation de la RSE guidée par l'application des textes et lois relève à notre sens de la stratégie d'entreprise. Les exigences procédurales de la RSE s'appréhendent sous forme d'impact, de coûts et amènent à jalonner le processus de décision économique. En revanche, il nous a été impossible de procéder à une analyse comparative entre les PME forestières dirigées par les nationaux et celles dirigées par les occidentaux pour davantage cerner la finalité de leurs dirigeants dans la protection de l'écosystème. Une des avenues de la recherche serait d'appréhender si les dirigeants occidentaux sont plus innovants en matière de RSE que les nationaux. Il s'agira également d'introduire le profil entrepreneurial des dirigeants, les caractéristiques sociodémographiques pour capter leurs stratégies RSE et l'analyse approfondie de l'encastrement dans une communauté. Quel est le contenu de la RSE dans le secteur forestier ? En quoi diffère-t-elle des autres secteurs d'activité ? Quelle est l'influence des valeurs traditionnelles sur la pratique RSE ? Quel est l'apport de la notion de territoire et d'institution, etc. ?

## Bibliographie

- ACQUIER, A. (2007). Les modèles de pilotage de développement durable : du contrôle externe à la conception innovante, *Thèse de Doctorat, Ecole des Mines de Paris*.
- AOKI, M. (2010). *Corporations in Evolving Diversity – Cognition, Governance and Institutions*. New York : Oxford University Press, 216 pages.
- BARCOS, L, BARROSO, A, SURROCA, J, TRIBÓ, J.A. (2013). « *Corporate social responsibility and inventory policy* », *International Journal of Production Economics* 143 (2), 580-588.
- BARDIN, L. (2009). *L'analyse de contenu*, PUF.
- BAREL, Y. et FREMEAUX S. (2014). « Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité », *Management et Avenir*, N°66, p. 86-103.
- BASTIANUTTI, J. (2014). Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE. Le cas de la relation siège-filiale. *Revue française de gestion*, 40(240), 115-132.

- BEDARD, M.O. (2015). *conditions pour une gestion en commun des ressources forestières. Entre les communautés, l'état et les marchés, construire de nouveaux communs*, Mémoire de maîtrise en environnement Centre universitaire de formation en environnement et développement durable sous la direction Létourneau, A. Université de Sherbrooke, 182 p.
- BEVAN D., CORVELLEC H. et FAY. (2011). « Responsibility beyond CSR », *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, N°1, p. 1-4.
- BHAMBRI, A., et SONNENFELD, J. (1988). Organization structure and corporate social performance: A field study in two contrasting industries. *Academy of management journal*, 31(3), 642-662.
- BIGGS, T. et WARD, H., (2004). Linking corporate social responsibility, good governance and corporate accountability through dialogue. *A Discussion Paper, International Institute for Environment and Development, London (24 December)*.
- BIGOMBE LOGO, P. (2010). La gouvernance des revenus forestiers décentralisés en Afrique centrale : Pour le meilleur ou pour le pire ? In L.A. German, A Karsenty and A.M. Tiani (eds), *Governing Africa's Forests in Globalized World. Earthscan*, London.
- BOIRAL, O., et HERAS-SAZARBITORIA, I. (2015). Managing Biodiversity Through Stakeholder Involvement: Why, Who, and for What Initiatives? *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- BONDY, K., MOON, J., et MATTEN, D. (2012). An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications, *Journal of Business Ethics*, 111:281-299.
- BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes*, La découverte, Paris.
- BOURGEOIS, C. (2007). Entreprise et instrument de management : facteurs d'adoption et difficultés d'appropriation. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille*.
- CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELEE F. (2009). Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 4, pp.19-29.
- CARROLL, A.B. (1977). *Managing corporate social responsibility*, Boston : Little, Brown.
- CARROLL, A.B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- CIFOR. (2013). *Etude de l'importance économique et sociale du secteur forestier et faunique au Cameroun*, Rapport final, 315 pages.
- CLARKSON, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, pp.92-117.
- COASE, R.H. (1937). "The Nature of the Firm", *Economica*, n° 4, p. 386-405.
- COMMONS, J.R. (1934). *Institutional Economics*. New York : Mac Millan.
- COUPLAND, C. (2005). « Corporate Social Responsibility as Argument on the Web ». *Journal of Business ethics*, n°62, pp. 355-366.
- DE GAULEJAC, V. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, coll. « Economie humaine »
- DIAZ-BALTEIRO, L., GONZALEZ-PACHON, J., et ROMERO, C. (2009). Forest management with multiple criteria and multiple stakeholders: an application to two public forests in Spain. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 24(1), 87-93.
- DONALDSON, T. (2002). "The stakeholder revolution and the Clarkson Principles", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n°2, pp. 107-111.
- DONALDSON T. et DUNFEE, T.W. (2000). « Quand l'éthique parcourt le globe », *L'Expansion Management Review*, N°97, juin, p. 29-40.
- DONALSON, T. et PRESTON L.E. (1995). "The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- DYER, J., STRINGER, L. C., DOUGILL, A. J., LEVENTON, J., NSHIMBI, M., CHAMA, F., et MUHORRO, S. (2014). Assessing participatory practices in community-based natural resource management: experiences in community engagement from southern Africa. *Journal of environmental management*, 137, 137-145.
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford, Royaume-Uni, Capstone.
- ESTACHE, A. (2008). « Réforme et régulation des services publics dans les pays en voie de développement : mythes et réalités », *Économie et droit de la régulation des infrastructures*, Chevalier J.-M. et al. (dir.), Paris, Lextenso éditions, p. 119-134.
- FRANSEN, L. (2013). The embeddedness of responsible business practice: Exploring the interaction between national-institutional environments and corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 115(2), 213-227.
- FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L. and DE COLLE, S. (eds). (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press

- FREEMAN, R.E. 1984. *Strategic Management : a stakeholder approach*, Pitman, Boston, MA.
- FREMEAUX, S. et NOËL, C. (2014). « Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral », *Management & Avenir*, N° 73, p. 107-122.
- GOND J.-P., IGALENS J., SWAEN V. et EL AKREMI A. (2011). « The human resources contribution to responsible leadership : an exploration of the CSR-HR Interface », *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, N°1, p. 115-132.
- GRAWITZ, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales, coll. Précis*, Dalloz.
- HARDIN G. (1968). « The Tragedy of the Commons », *Science*, n° 162, pp. 1243-1248.
- HENRY A., CARCAS S. (2008). De la régulation économique à celle des comportements, *Économie et droit de la régulation des infrastructures*, Chevalier J.-M. et al. (dir.), Paris, Lextenso éditions, p. 135-146.
- HILLMAN A.J., KEIM G.D. (2001). « Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 125-139.
- HLADY-RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas : Applications à la recherche en gestion*, Bruxelles, Ed De Boeck Université.
- IDEMUDIA, U. (2011). Corporate social responsibility and developing countries moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1-18.
- IGALENS, J. (2007). L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, n°2, pp. 129-155.
- JENSEN, M. C. et MECKLING W. H. (1976). "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, n° 3, p. 305-360.
- JENSEN, M.C. (2001). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, Morgan Stanley, 14 (3), p. 8-21.
- JONES, T.M. (1995). « Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2, p. 404-437.
- JOUISSON, E., et VERSTRAETE, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, (1), 175-197.
- LAMARCHE, T. (2009). Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation, *Revue de l'organisation responsable*, n°2, pp.4-18.
- LEE, M. D. P. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- MARAIS, M. et REYNAUD, E. (2008). Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable, *Congrès Territoire et développement durable*, Aix-en-Provence, 10-11 janvier.
- MARCHESNAY, M. (2004). L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité. *7e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*.
- MARTIN, W. E., BENDER, H. W., et SHIELDS, D. J. (2000). Stakeholder objectives for public lands: Rankings of forest management alternatives. *Journal of Environmental Management*, 58(1), 21-32.
- MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M., (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Edition de Boeck Université, Paris Bruxelles.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., et WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- NASI, J., NASI, S. et ZYGLIDOPOULOS, S. (1997). The evolution of corporate social responsiveness: an exploratory study of Finnish and Canadian forestry companies. *Business and Society*, 36(3): 296-321.
- NELLIS, J. (2006). "Privatization in developing countries: a summary assessment", Center for Global Development, *Working Paper* n° 87, Washington D.C.
- NORTH, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- NORTH, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- OSTROM, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *Transnational Corporations Review*, 2(2), 1-12.
- OSTROM, E. (1990). *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, New York.
- PANWAR, R. et HANSEN, E. (2008). « Responsabilité sociale des entreprises dans le secteur forestier », *Unasylva*, n° 230, vol. 59, p.1-4.
- PARADAS, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive, *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, p. 43-67.

- PERSAIS E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique<sup>1</sup>. *Management international*, 14(2), 11–30.
- PESQUEUX, Y. (2011). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme discours ambigu », *Innovations*, N°34, p. 37-55.
- PETRELLA, R. (1996). *Le Bien commun, éloge de la solidarité*, édition Labor, collection Quartier Libre, Paris.
- PIGE, B. et SANGUE-FOTSO, R. (2013). « Institutions et mécanismes de gouvernance des transactions : » le cas d'une exploitation forestière au Cameroun, *La Revue des Sciences de Gestion*, 5, N° 263-264, p. 75-85.
- PORCHER, S. et PORCHER, T. (2012). « RSE, parties prenantes et événements rares : le cas de deux marées noires », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p. 115-123.
- Porter, M.E. et Kramer. M.R. 2011. Creating shared value, *Harvard Business Review*, Vol. 84(12), p.78-92.
- PORTER, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- RAPPORT ANNUEL APV, FLEG. 2012. Mise en œuvre d'un accord de partenariat volontaire entre le Cameroun et l'Union Européenne sur la gouvernance forestière.
- SANGUE-FOTSO, R. (2011). L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises, *These de Doctorat, Université de Franche-Comte, novembre 2011*.
- SAVALL, H. 2012. Petite lecture épistémologique de la responsabilité sociale de l'entreprise, in Le Scott, W.R. 2001. *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- SHEPPARD, S. R., et MEITNER, M. (2005). Using multi-criteria analysis and visualisation for sustainable forest management plan planning with stakeholder groups. *Forest ecology and management*, 207(1), 171-187.
- TERRAMORSI, P., BARTHE N., et PERETTI J-M. (2009). L'information et diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40, *Revue Management et Avenir*, n°28, pp. 268-280.
- TORRES, O. (2004). *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion sous la direction de Joffre, P. Section CNU 06, Université de Caen R Basse Normandie, 81 p.
- USEEM, M. (1988). The Corporate View of Liberal Arts. *Journal of Career Planning and Employment*, 48(4), 46-51.
- UTTING, P. (2002). *The greening of business in developing countries: rhetoric, reality, and prospects*. (Ed.). London: Zed Books.
- VISSER, W. (2006). "Revisiting Carroll's CSR pyramid: an African perspective", *Corporate citizenship in developing countries*, Pedersen E.R., Huniche M. (éds), Copenhagen Business School press, p. 29-56.
- WACHEUX, F. (1996). « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : The Free Press, 1985, 450 pages.
- YIN, R.K. (2003). *Case study research, design and methods*, Newbury Park : Sage Publications.

# LA DECISION DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE DE DISSENSION SUR LES PROBLEMES FONDAMENTAUX

---

**André TIOUMAGNENG**

Maître de Conférences agrégé en Sciences de Gestion  
Université de Yaoundé II  
[tioumagneng@yahoo.fr](mailto:tioumagneng@yahoo.fr)

**Jean Roger MFELAM**

Docteur en Sciences de Gestion, ATER  
Université de Yaoundé II

**Résumé :** L'implémentation d'une stratégie suppose la connaissance du problème qu'elle est censée adresser. Nombre de publications sur le changement dans les entreprises, en s'intéressant davantage et directement à sa phase d'exécution, font généralement fief de ce principe cher aux stratégestes. L'article s'en écarte en se positionnant dans la phase précédente où se décide le déclenchement de la réforme organisationnelle. L'objectif est à la fois d'identifier les problèmes de gestion de l'entreprise et d'analyser leur pertinence. Le matériau empirique procède des entretiens semi-directifs réalisés entre 2015 et 2017 au Cameroun avec différentes Parties Prenantes de banques. L'analyse de contenu suggère globalement que la pertinence des problèmes managériaux trouvés, ceux exprimés sous fonds de plaintes par la clientèle et les salariés du niveau opérationnel, est déconstruite par les managers intermédiaires. L'étude suppose que cette déconstruction, envisagée sous le prisme idéologique de la résistance, contribue à complexifier la décision d'engagement du processus de changement. Nous y questionnons la posture adoptable par les dirigeants, face à la dissension observée, et esquissons six propositions de recherche pour l'explorer.

**Mots clés :** changement, problèmes managériaux, pertinence, décision, parties prenantes, dissension, résistance.

## Introduction

Les discussions concernant le fonctionnement des entreprises s'intensifient depuis une cinquantaine d'années sur le changement qu'elles opèrent, volontairement ou non, ou devrait envisager dans le cadre de leur gestion. L'on assiste au fil du temps en Sciences de Gestion particulièrement à une croissance exponentielle des publications sur ce thème, Johnson (2012) en dénombre environ 27232 entre 1975 et 2010, depuis son instruction par les théoriciens de la contingence à travers les principes d'adaptation et de cohérence. Le changement organisationnel demeure cependant un phénomène complexe comportant des dimensions négligées, insaisissables et insuffisamment explorées (Langley & Denis, 2006). Greenwood & Hinings(1999) indiquent que la littérature spécialisée n'a pas encore permis de développer un paradigme unificateur capable d'éclaircir ses nombreux mystères tant en ce qui concerne sa description que sa gestion. Le présent article se veut une réaction au défi épistémologique suscité par le caractère mystérieux ainsi identifié de la gestion du changement.

Une première contribution de notre travail au débat sur le changement organisationnel réside dans l'invitation à orienter davantage l'attention vers la banque. Celle-ci, nous semble-t-il, rentre en effet dans les catégories d'entreprises sur lesquelles existent très peu de recherches empiriques et conceptuelles approfondies sur le changement organisationnel. Pourtant, elle condense et expérimente permanemment différents facteurs de contingence, jadis théorisés par les pionniers dans les années 1950-1970, tels que les contraintes technologiques et le dynamisme environnemental. Cette position permet de rebondir sur une idée de De Carmoy(1988). Il n'est point de banques selon cet auteur, quelles que soient leur dimension et nationalité, qui ne ressentent en permanence le besoin d'adaptation ou de transformation compte tenu

notamment de l'évolution concurrentielle, l'accélération des progrès techniques, du dynamisme de la réglementation et des mutations sectorielles en termes de consolidation/ concentration des acteurs. Au-delà, il est remarquable que l'essentiel des travaux de type scientifique ou professionnel dédiés à la question du changement de gestion en référence à l'entreprise bancaire souffre de tropisme sur celle exerçant dans les pays développés notamment en occident. La crise systémique dite des subprimes de 2008 et l'affaire « Jérôme Kerviel » de la Société Générale de 2009 en France ont particulièrement contribué à la recrudescence des investigations sur cette question (Jeffers & Abidi, 2018). Le sujet se révèle particulièrement sous-exploré en Afrique. Pourtant il ne manque pas d'arguments à partir desquels le changement au sein des banques opérant dans n'importe quel pays dans ce contexte peut être considéré comme un objet d'investigation intéressant. A ce niveau du propos liminaire, nous voudrions brièvement insister sur trois arguments majeurs. D'autant plus que l'aire d'expérimentation empirique de la présente étude se situe en Afrique Centrale où la question du changement intra-organisationnel des banques est scientifiquement d'actualité et régulièrement posée au plus haut niveau du Fond Monétaire International<sup>37</sup>.

Primo, une bonne franche des banques opérant en Afrique est composée des filiales de multinationales d'origine étrangère et en l'occurrence européenne. Les travaux d'inspiration néo-institutionnaliste et interculturaliste renseignent que lesdites filiales doivent ajuster leur style de management compte tenu des contraintes institutionnelles ou culturelles locales (Tioumagneng, 2018). Secundo, l'absence de véritables marchés boursiers, si non la faiblesse de l'activité de ceux qui existent, sur ce continent contribue à faire de la banque le principal interlocuteur financier des entreprises et des particuliers. Nous voudrions observer que, dans ces conditions, le besoin de la banque de changer ses modes opératoires procède de l'exigence de responsabilité sociale inhérente à son rôle en tant que « réacteur de l'économie » (Roman & Chibozo, 2017). Tertio, il s'avère qu'aucune banque dans un pays africain (qu'elle soit domestique, filiale de banque panafricaine ou filiale de multinationale occidentale) n'échappe à la « tétranormalisation » sachant que ce phénomène n'est pas neutre sur la capacité ou le processus de changement des entreprises (Zardet & Bonnet, 2010). Il s'agit particulièrement des normes bancaires qui sont inscrites, depuis la fin des années 1970, dans un processus d'harmonisation au plan international.

De quelque contexte régional qu'on appréhende l'analyse, africaine ou occidentale, il est intéressant d'observer que les recherches touchant à la gestion du changement au sein des banques s'inscrivent généralement dans le paradigme normatif. Elles mobilisent en effet différents arguments théoriques pour montrer l'enjeu et la nécessité que recèle le changement organisationnel pour les dirigeants bancaires. Le présent article s'inscrit davantage dans le paradigme analytique dont la prémisse repose sur la rationalité empirique (Johnson, 2012). Il s'appuie en effet sur le principe de la complexité de la gestion du changement (Langley & Denis, 2006). Cette complexité sous-tend la méthodologie constructiviste mobilisée dans ce travail. L'approche nous conduit à éprouver l'intelligence des parties prenantes de la banque dans l'optique d'appréhender la question du changement organisationnel.

Néanmoins la référence aux parties prenantes dans l'analyse de cette question, loin d'être une nouveauté, procède de l'ancrage de notre protocole sur les théories qui valorisent la gestion démocratiques du changement et en l'occurrence la culture d'écoute des acteurs (Dortier, 2012). L'évocation de cette approche offre l'opportunité de souligner que notre article s'intéresse à deux préoccupations majeures inédites, nous semble-t-il, notamment dans la littérature bancaire. Celles-ci s'appuient sur la théorie qui fait dépendre le succès du changement, le « bon changement », dans l'entreprise de l'écoute des parties prenantes dans une perspective d'identification ou de détection des problèmes (Dortier, 2012 ; Drucker, 2010 ; Duval-Hamel, 2008)). Elles se situent globalement en amont du traditionnel problème d'exécution du changement organisationnel.

La première préoccupation concerne l'interrogation de l'existence, au sein de la banque, d'un réel problème de gestion préalable ressenti qui est capable de justifier l'engagement d'un quelconque programme de changement. En effet, comme le suggère Henry Mintzberg (Cabin, 2012), il faut changer quand c'est nécessaire. Cette logique d'identification préalable de problème requiert une réelle capacité d'écoute des parties prenantes qui, suivant Michel Crozier, suppose de mettre en place des entretiens qualitatifs approfondis (Dortier, 2012). Nous avons davantage mobilisé cette technique dans la phase d'exploration empirique de l'article.

La seconde préoccupation consiste à savoir s'il existe un consensus entre les parties prenantes sur d'éventuels problèmes de gestion identifiés. Ce consensus qui procède de la délibération conditionne en effet l'enclenchement réel au sein de la banque du processus de changement et est tributaire de la capacité de négociation notamment des dirigeants ou des réformateurs (Soparnot, 2013). Une originalité de notre travail réside dans la mise en évidence empirique de son absence par le truchement du déni qu'expriment des managers intermédiaires face aux problèmes ou récriminations des autres PP étudiées.

<sup>3737</sup> Lors de sa visite au Cameroun du 13 au 15 septembre 2017, le Directeur Général Adjoint de cette Institution (Mitsuhiro Furusawa) a fortement suggéré une telle réforme pour juguler la crise bancaire en Afrique Centrale.

Nous analysons davantage ce comportement à l'aune des théories sur les facteurs de blocage du changement, en observant que dans ces théories les actions et comportements des subordonnés du niveau opérationnel focalisent généralement l'attention. Cette perspective conduit à appréhender les managers intermédiaires comme un pôle de résistance au changement (vas, 2009), en l'occurrence à la phase de décision de déclenchement du processus de changement.

L'objectif de cet article est, au regard tout de ce qui précède, d'identifier les problèmes de gestion et d'étudier leur pertinence. La suite des développements est organisée autour de trois sections. La première section est consacrée au cadre conceptuel relatif au changement organisationnel. La deuxième concerne les aspects méthodologiques des investigations empiriques réalisées dans le secteur bancaire. La troisième section traite des résultats qui mettent en exergue non seulement l'existence des problèmes managériaux, du point de vue des clients et des salariés du niveau opérationnel, mais aussi le caractère controversé desdits problèmes compte tenu de l'attitude de déni développée en l'occurrence par des managers intermédiaires. La conclusion est l'occasion de souligner à la fois les leçons managériales que suscitent ces résultats et la portée épistémologique de l'analyse.

## 1-Le cadre conceptuel d'analyse du changement organisationnel

Malgré le foisonnement et la densité des productions scientifiques sur le changement organisationnel, ce que pensent les parties prenantes, au moment précédant ce phénomène, de la gestion de l'entreprise concernée apparaît clairement comme l'une des dimensions négligées dans les analyses. Les réflexions tournent généralement autour de la réaction de ceux-ci à l'égard du changement, déjà en cours d'implémentation, et abordent difficilement leur contribution à la décision d'opérer le changement au sein de l'entreprise. Cette logique soulève un double problème épistémologique qu'on voudrait élucider à ce niveau ; l'identification du décideur et la vision déterministe du changement organisationnel. Les problèmes de gestion et le consensus susmentionnés soulèvent globalement la question de la capacité de négociation des réformateurs ou des dirigeants d'entreprise. L'on se propose en outre, dans la présente phase de conceptualisation, à clarifier cette question.

Malgré le foisonnement et la densité des productions scientifiques sur le changement organisationnel, ce que pensent les parties prenantes de la gestion de l'entreprise apparaît comme l'une des dimensions négligées dans les analyses. Les réflexions tournent d'habitude autour de la réaction de celles-ci à l'égard du changement et n'abordent que rarement leur contribution à la décision d'opérer le changement au sein de l'entreprise. Cette logique de raisonnement soulève deux problèmes épistémologiques majeurs qu'on tente d'éclaircir à ce niveau. Le premier concerne l'impression qu'elle donne de considérer que le changement organisationnel n'est envisageable que sous l'angle du déterminisme. Le second a trait au manque d'important qu'elle accorde implicitement aux parties prenantes dans la prise de décision de changement. En outre la conceptualisation proposée vise à fournir un éclairage, eu égard à l'idéal que constitue le consensus sus mentionné entre les PP, le thème de la capacité à changer.

Ceci étant, le champ de la pensée en matière de changement organisationnel, depuis son instruction par les théoriciens de la contingence, met en lumière une pluralité de grilles de lecture de ce phénomène<sup>38</sup>. Néanmoins les travaux empiriques qui, comme le notre, traitent de la nécessité du changement et de la capacité à changer s'intéressent surtout aux approches déterministes et volontaristes qui s'opposent (Peret, 2003).

La conception déterministe du changement est portée particulièrement par les théoriciens de la sélection naturelle (Aldrich, 1979) et de l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977) qui envisagent l'évolution des entreprises, jugées passives par nature, comme étant essentiellement dépendante des pressions environnementales. Dans ce registre, le changement organisationnel peut s'opérer même de façon inconsciente. En revanche, l'approche volontariste qui résulte notamment des travaux de Child(1972) met l'accent sur l'action intentionnelle et fait dépendre le changement des choix des acteurs internes et externes.

Nous voudrions observer que cette approche intentionnaliste sous-tend la présente recherche dont l'idée centrale veut que le bon changement dans la banque exige qu'en amont, les réformateurs s'inscrivent dans une logique d'écoute des parties prenantes. A cet égard, l'anecdote de Drucker (2010, p.82) est particulièrement instructive : « Une grande banque de dépôt décida un jour d'améliorer la performance de ses agences en offrant à ses clients de nouveaux produits financiers plus modernes, par exemple en leur vendant des bons du Trésor ou en les conseillant sur leurs placements. Elle consacra beaucoup de temps et d'argent à rechercher quels produits pouvaient désirer ses clients, à mettre ces produits en place et à former le personnel des agences. Mais quand ils furent disponibles dans les agences, la clientèle diminua

<sup>38</sup> Stratégor, 4 ième édition, organise ses grilles de lecture autour de cinq approches théoriques : Rationnelle, Ecologique, Politique, Ressource et Cognitive

rapidement. La banque compris alors que, pour le client, une agence est performante quand il n'a pas à faire la queue au guichet pour ses opérations courantes. Les « produits » nouveaux ne manquaient pas d'intérêt, pensaient les clients, mais ils n'en avaient pas besoin tout le temps ».

S'il est ainsi avéré que la participation préalable des partenaires de l'entreprise dans une perspective de gestion démocratique ou concertée du changement recèle un enjeu stratégique, force est cependant de constater que les travaux académiques spécialisés focalisent généralement l'attention sur les parties prenantes internes et en l'occurrence les managers intermédiaires entre autres salariés (Vas, 2005 ; 2009). Les réflexions sur la gestion du changement, dans cette perspective, touchent particulièrement au style de leadership et mettent en exergue deux grandes approches. La première, dite classique, valorise l'autorité des hauts dirigeants au niveau stratégique en tant qu'instance de décision ou d'impulsion du changement et légitime le changement « descendant » (Pettigrew, 1985). La seconde dite « postmoderne », inspirée notamment de la sociologie à la Michel Crozier, s'inscrit dans une perspective critique de la première et considère que le changement ne peut s'opérer par décret. Elle donne prise notamment aux acteurs du niveau opérationnel, perçus comme des sujets et non des agents, dont ils convient d'intégrer et d'écouter aux fins de prévenir d'éventuelles résistances. Ces acteurs constituent dès lors un pôle décisionnel dans ce raisonnement qui définit le changement « ascendant ».

La présente étude, comme on le verra plus loin, est sensible à cette double approche en s'intéressant à la question d'écoute autant des acteurs internes que de ceux du niveau opérationnels. Au-delà, elle intègre dans l'analyse des PP externes constituées en l'occurrence des clients de la banque. Il reste que la prise en compte des PP, externes et internes, introduit la difficulté de coordination de l'ensemble de leurs positions qui a peu d'écho dans la littérature sur le changement organisationnel. Cette difficulté provient de ce que les PP recèlent des intérêts contradictoires, pas toujours aisés à réconcilier dans le cadre des délibérations qui sous-tendent le consensus nécessaire au démarrage du processus de changement (Dortier, 2012).

Nous voudrions surtout constater que cette contradiction interroge la capacité de négociation des dirigeants à impulser, dans leurs entreprises, le changement organisationnel (Soparnot, 2013). En effet, comme l'indique Vas (2005), le changement peut émerger ou au contraire être freiné au cours d'un processus conflictuel opposant des intérêts divergents. Au-delà, cette capacité de négociation, envisageable comme une compétence constitutive de la « capacité à changer de l'entreprise » (Johnson, 2012 ; Autissier & Vandangeon-Derumez, 2010), se révèle peu préoccupante dans les recherches traitant des facteurs d'échec ou de réussite du changement organisationnel (Soparnot, 2013). Les résultats de notre travail, eu égard notamment aux dissensions qu'ils révèlent entre des managers intermédiaires et des salariés de niveau opérationnel sur les plaintes de ces derniers, invitent particulièrement à y accorder plus d'attention et tendent à valider la théorie qui appréhende l'attitude des managers intermédiaires comme un facteur de blocage des changements (vas, 2009).

Toutefois, il est remarquable que la banque se trouve peu considérée dans les travaux d'exploration de la plupart des questions soulevées dans la littérature touchant au changement organisationnel. L'analyse de ce phénomène dans le cadre des recherches empiriques axées sur la catégorie d'entreprise considérée paraît encore plus rare. L'économie bancaire traitant explicitement ou non du changement organisationnel se trouve, semble-t-il, plus marquée des références aux approches conceptuelles s'inscrivant davantage dans le paradigme normatif que nous évoquions à l'introduction de l'article (Jeffers & Abidi, 2018 ; Roman & Chibozo, 2017 ; Bouslama & Nekhili, 2007 ; De Carmoy, 1988).

## 2. La conduite de la recherche empirique

Les investigations empiriques sont conduites dans une perspective de diagnostic des problèmes managériaux auxquels sont confrontées les entreprises bancaires. Elles ont été réalisées dans le cadre d'une recherche doctorale du second auteur du présent article et s'appuient sur le modèle conceptuel relatif aux représentations, à la fois, dans et hors (des Parties Prenantes) de l'entreprise (Bouzon, 2002 ; Bourgois, 1980). Les problèmes de gestion sont essentiellement subjectifs et, par conséquent, dépendent de la psychologie des acteurs (Smith, 1992). Il s'est agi donc pour nous, dans le cadre des entretiens qualitatifs approfondis suggérés par Crozier sur le thème de la préparation du changement (Dortier, 2012), d'éprouver l'intelligence des acteurs aux fins d'inférences sur la pertinence des pratiques de gestion des banques où ils travaillent. L'on s'intéresse, à ce niveau, aux deux temps forts qui ont ponctué cette recherche fondée sur une approche constructiviste.

### 2.1. Le temps des entretiens pilotes

L'aire d'expérimentation de l'étude est le Cameroun. Il s'agit d'un pays de l'Afrique Centrale souvent traité dans les recherches interculturelles comme « l'Afrique en miniature » en raison notamment de sa diversité culturelle ethnique (il compte environ 2050 ethnies). Au démarrage l'étude, le secteur bancaire comprenait

quinze (15) banques. En référence aux différents rapports annuels de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), il est le plus important de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale puisqu'il représente à peu près la moitié des actifs financiers de cette sous-région. Il s'agit surtout d'un secteur « métissé » qui, selon l'origine nationale de l'actionnaire majoritaire<sup>39</sup>, intègre ces trois catégories de banque : les filiales de banques multinationales occidentales (française, américaine et anglaise) ; les filiales des banques multinationales africaines encore appelées banques panafricaines (nigériane, gabonaises, béninoise, etc.) ; les banques domestiques ou à capitaux camerounais. Le tableau suivant montre l'ensemble des treize banques (13) concernées par l'étude exploratoire.

**Tableau 1** : Les banques étudiées dans la phase exploratoire

| Filiales des banques occidentales                                                                                                                                             | Filiales des banques africaines au Cameroun (banques panafricaines)                                                                                                                              | Banques domestiques (locales)                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Citibank Cameroon S.A<br>Standard Chartered Bank Cameroon (SCBC)<br>Société Générale-Cameroun (SG-C)<br>Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC) | United Bank for Africa Cameroun (UBA)<br>Banque Atlantique du Cameroun (BAC)<br>Ecobank Cameroun<br>BGFI Bank Cameroun<br>Société Commerciale de Banque-Cameroun (SCB)<br>Union Bank of Cameroon | Afriland First Bank<br>Commercial Bank of Cameroon (CBC)<br>National Financial Credit Bank (NFC Bank) |

Nous avons globalement observé deux temps forts dans le processus de collecte des données. L'on a procédé d'abord à une étude exploratoire sur treize (13) banques et ensuite, dans une seconde phase, à une étude approfondie restreinte sur trois (03) banques. Dans les deux cas, face à un sujet aussi complexe que le changement organisationnel (Langley & Denis, 2006), la mobilisation de l'approche constructiviste a été de mise. La collecte des données a procédé par des entretiens généralement non structurés avec différents PP des banques dans deux villes du Cameroun, géographiquement distantes de 250 km, à savoir Yaoundé et Douala.

L'étude exploratoire est conduite, entre mars 2015 et mai 2016, sur quarante et huit (48) Parties Prenantes des treize (13) banques sus évoquées<sup>40</sup>. L'accès à ces banques est favorisé par leurs réponses favorables à nos lettres de demande d'enquête adressées préalablement. Nous avons généralement présenté ces lettres aux PP pour requérir leur disponibilité aux entretiens. Il convient d'observer que ces entretiens, au niveau exploratoire, ne sont que des entretiens « pilotes » généralement de type non structuré.

Au-delà, comme le suggèrent Blanchet & Gotman (1995), le but de l'étude exploratoire à travers des entretiens est de mieux cerner la thématique étudiée de sorte à enrichir le questionnement initial, compléter les pistes de travail et de se familiariser avec un terrain que le chercheur ne connaît qu'à travers des ouvrages et articles publiés. Il s'agit concrètement, dans notre cas, d'examiner comment les PP perçoivent le fonctionnement de leurs banques et envisagent leurs rapports à celles-ci. Les guides d'entretien ne sont pas stabilisés à ce niveau. Ils intègrent des thématiques liés notamment aux conditions de travail, aux relations et condition de crédit et à la politique salariale au sein de la banque.

Dans la phase exploratoire, deux catégories de PP de banques participent à l'enquête. La première concerne les PP internes constituées de quatorze (14) salariés relevant du niveau opérationnel de la banque. Ceux-ci sont, au sein de leur banque, des réceptionnistes, des chargés de clientèle, des gestionnaires de compte, des analystes de crédit et des commerciaux. En revanche, la seconde catégorie a trait aux PP externes constitués de vingt neuf (29) clients de banques. Ils sont composés essentiellement des Directeurs Financiers et de Directeurs Généraux d'entreprises privées. Ces entreprises sont, à 99%, des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et ont été choisies au hasard pour nos analyses à partir d'une

<sup>39</sup> L'information sur ce point est généralement donnée dans les rapports annuels de Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC). La COBAC est le régulateur des banques dans cette région.

<sup>40</sup> Les deux banques non considérées dans notre études sont, pour l'une, de création très récente en 2018 (la CCA Bank et, pour l'autre (soit la BC-PME créée en 2013), détenue entièrement par l'Etat du Cameroun.

liste identifiée au Groupement Inter patronal du Cameroun<sup>41</sup>. Il est leur a été préalablement adressé des demandes de réalisation d'enquête et obtenu des réponses favorables.

## 2.2. Le temps d'approfondissement de l'enquête et d'analyse

La seconde phase de l'enquête est réalisée entre juin 2016 et mai 2017 avec 128 Parties Prenantes. Elle s'appuie sur les divers apports et enseignements des entretiens pilotes menés dans la phase exploratoire sus mentionnée. Le nombre de banques analysées à ce niveau a été réduit à trois (03) en privilégiant la logique d'étude de cas multiple. Dans un esprit d'échantillonnage théorique à la Glasser et Strauss, la sélection s'est faite par la méthode du choix raisonné. Le choix est opéré en veillant à ce que chacune des trois catégories de banque soit représentée dans l'échantillon final retenu. Ledit échantillon est constitué précisément d'une filiale de multinationale d'origine française, d'une filiale de banque panafricaine et d'une banque domestique. Ces banques sont, par souci d'assurer la contrainte d'anonymat, désignées par les sigles BQ1, BQ2 et BQ3 respectivement. Le tableau qui suit en fournit quelques caractéristiques.

**Tableau 2** : Les caractéristiques des banques de la seconde phase de l'enquête

| Caractéristiques au moment de l'enquête                | BQ1    | BQ2    | BQ3     |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|---------|
| <b>Année d'implantation au Cameroun</b>                | 1963   | 2001   | 1987    |
| <b>Nombre d'agences au niveau national</b>             | 31     | 33     | 34      |
| <b>Nombre de clients</b>                               | 169000 | 80 000 | 195 000 |
| <b>Effectif salarié</b>                                | 622    | 320    | 374     |
| <b>Nombre de distributeurs automatiques de billets</b> | 64     | 54     | 62      |

Les parties prenantes qui, pour chaque banque, participent à l'enquête à ce niveau sont des « Outsiders ». Elles comprennent d'une part la clientèle-Particulier (fonctionnaires et commerçants) et d'autre part la clientèle-institutionnelle (les dirigeants d'entreprise). Il s'agit aussi des PP internes constitués à la fois des salariés de niveau opérationnel, en l'occurrence le personnel du front office, et des cadres intermédiaires. Les managers intermédiaires sont en l'occurrence des Directeurs des Ressources Humaines, Directeurs Commerciaux ou marketing, chefs d'agence et des analystes de crédit. Leur rôle, notamment en termes d'arbitre entre les clients et les acteurs du niveau opérationnel, dans la gestion du changement organisationnelle est bien connu (Guilmot & Vas, 2013). Le tableau qui suit présente les statistiques sur l'ensemble de ces PP enquêtées.

**Tableau 3** : Les parties prenantes enquêtées dans la seconde phase de l'étude

| Banques de l'échantillon                                                              | BQ 1 | BQ2 | BQ3 | Totaux |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|--------|
| <b>Personnel de contact (guichetiers, chargés de clientèle, chefs d'agence, etc.)</b> | 10   | 11  | 12  | 33     |
| <b>Cadres dirigeants (cadres intermédiaires)</b>                                      | 2    | 3   | 5   | 10     |
| <b>Clientèle des particuliers (fonctionnaires, commerçants)</b>                       | 10   | 10  | 9   | 60     |
| <b>Clientèle institutionnelle (dirigeants d'entreprise privée)</b>                    | 8    | 9   | 8   | 25     |
| <b>Totaux</b>                                                                         | 30   | 33  | 34  | 128    |

Les entretiens réalisés avec les PP à ce niveau sont semi-directifs et durent en moyenne 45 minutes. Ils se déroulent au sein des agences bancaires, notamment dans des bureaux pour le cas des PP internes aux heures de pause, et à leur entrée pour le cas de la clientèle « particulier ». En ce qui concerne la clientèle institutionnelle, en l'occurrence les dirigeants d'entreprise privée, les interviews sont menées au sein des entreprises concernées.

Les guides d'entretien sont adaptés ou aménagés selon les fonctions de chaque catégorie de PP enquêtés. Pour les salariés du niveau opérationnel par exemple, leur contenu concerne notamment la politique d'incitation et salariale de la banque, la marge de manœuvre par rapport à la hiérarchie ou au contrôle de la maison-mère, les conditions de travail, la politique d'offre de financement aux emprunteurs et la communication interne. Pour la clientèle-particulier, le guide intègre les thèmes liés notamment aux

<sup>41</sup> Il s'agit de l'organisation la plus représentative qui rassemble les entreprises privées au Cameroun.

conditions d'accès au crédit bancaire, la qualité de la relation avec la banque et l'appréciation des services bancaires.

En revanche, les thématiques structurant le guide d'entretien pour les échanges avec les cadres intermédiaires constituent une synthèse des thèmes abordés avec la clientèle et les salariés du niveau opérationnel. Les cadres intermédiaires ont donc été amenés à se prononcer sur la plupart des sujets discutés avec ces deux catégories d'acteurs.

Aussi bien dans la première que la seconde phase de l'enquête, par souci d'anonymat, des sigles sont affectés aux interviewés en fonction de leur banque d'appartenance. Les données sont collectées par la prise manuelle des notes pendant les échanges mais aussi parfois, avec l'autorisation préalable de certains répondants, par enregistrement. Elles sont, en l'occurrence pour cette seconde option, retranscrites intégralement mot à mot et synthétisées afin de faciliter leur codage à l'aide du logiciel *Sphinz plus 2*. En général, une fiche de synthèse des données par type de PP et de banque a été élaborée.

Le traitement des données mobilise la technique de l'analyse de contenu thématique. En s'inspirant de Miles & Huberman (2003), l'on a procédé à une « abstraction » des idées fortes (thèmes récurrents) des interviewés et à une « codification thématique ». L'on a ainsi relevé, dans chaque banque, les mots revenant dans les discours des interviewés et permettant de renseigner les thématiques. En outre, l'on a recherché les significations des mots et des idées en les extrayant du verbatim. Le but visé dans cette démarche est d'obtenir une vision synthétique, au travers d'une matrice, des perceptions de chaque PP sur chacun des thèmes abordés.

Néanmoins le chercheur en général n'est pas tenu, lorsqu'il procède par l'analyse de contenu thématique, de considérer la totalité des données à sa disposition. La subjectivité mise ainsi en perspective caractérise les choix qu'on opère dans le processus de la méthodologie qualitative de recherche (Ayache & Dumez, 2011). Cette précision offre l'opportunité d'observer que, dans cet article, l'on a privilégié les données ayant directement un sens par rapport à l'objectif visé.

### **3. Les dissensions sur les problèmes de gestion bancaire : quand les managers intermédiaires contredisent les clients et salariés**

Au regard de nos résultats, les pratiques de gestion de chacune des banques étudiées s'avèrent problématiques. Les problèmes qu'elles recèlent, du point de vue des PP interrogées, sont potentiellement nombreuses et s'expriment sous fonds de plainte. L'économie bancaire a, dans des publications récentes, suffisamment discuté d'une partie de ces problèmes sur laquelle l'on ne s'attardera point. Il s'agit en l'occurrence de l'article de Tioumagneng (2018) qui identifie l'hyper centralisation du pouvoir de décision, l'autoritarisme, l'improvisation, l'aversion au risque et le court-termisme en tant que marqueurs des logiques fonctionnelles des banques africaines. Un point d'honneur est mis à l'autre partie des problèmes qui, de manière générale, touchent aux questions de gestion des ressources humaines et de financement. L'analyse met en lumière une certaine conflictualité des représentations des PP qui est compréhensible à l'aune des paradigmes politiques et même psychosociologiques des organisations (Bouzon, 2002 ; Bourgois, 1980). En effet si les problèmes managériaux identifiés procèdent en général de l'argumentation de la première catégorie de PP, force est de constater que la pertinence desdits problèmes fait relativement l'objet de déni par la seconde catégorie constituée des managers intermédiaires. Nous défendons dans la suite l'idée que cette contradiction de représentations, en l'occurrence les voix dissonantes<sup>42</sup> des managers intermédiaires, est compromette la décision de déclencher le processus de changement.

#### **3.1. La question de la gestion des ressources humaines**

S'il est une fonction où les pratiques organisationnelles font l'objet de récriminations des PP internes de la quasi-totalité des banques étudiées, c'est bien celle de la GRH. Le résultat corrobore le constat de Benarrosh (2015) que cette fonction souffre d'énormes faiblesses au sein des banques africaines. Il est néanmoins exclu présentement de faire un panorama, en raison notamment de la contrainte exigée du format de l'article, des aspects de GRH catégories dominantes, au regard de la rhétorique des acteurs interviewés, liées à l'injustice organisationnelle et à la surcharge professionnelle.

La question de l'injustice organisationnelle, au-delà des dimensions interpersonnelles et informationnelles (Fall, Safy-Godinneau et Carassus, 2018), est posée dans la présente recherche à la fois sous son aspect distributif et sous l'angle procédural. Elle s'appuie au plan conceptuel sur des travaux d'Adams de 1965, interrogeant les conditions dans lesquelles le rapport entre le travail d'un individu et ce que ce travail lui rapporte est jugé équitable (justice) ou non, et résulte des approfondissements réalisés notamment par de

<sup>42</sup> Rappelons que les problèmes identifiés ici sont exprimés par des PP autres que les cadres intermédiaires.

Greenberg (1990) qui ont introduit les notions de justice procédurale et de justice distributive (Levy-Leboyer, 2006). La justice procédurale traduit la justice perçue des procédures mobilisées aux fins d'allouer les ressources et donc de manager l'organisation tandis que la justice distributive touche au sentiment d'équilibre adéquat entre l'apport en termes de travail et la rémunération perçue par comparaison notamment avec ceux des autres (Fall, Safy-Godinneau et Carassus, 2018).

Nos analyses suggèrent que l'injustice procédurale se pose avec acuité au sein des filiales de banques panafricaines et surtout celles qui sont originaires de pays occidentaux. Le problème ressort des discours des interviewés lorsque l'échange concerne les sujets que constituent les objectifs de travail, les salaires et les primes.

En ce qui concerne les objectifs de travail, ils semblent être fixés à la fois de manière autoritaire et à un niveau difficile à réaliser. En effet, selon une déclaration d'un gestionnaire de crédit du portefeuille des entreprises publiques de BQ1, « *c'est compliqué...la direction lève toujours la barre très haute...parfois c'est trop ambitieux et finalement décourageant...on a tendance à penser qu'au niveau de la Direction, on ignore toujours les réalités du pays ou du terrain* ». L'expérimentation du principe de « hard Goal », celui consistant à fixer un objectif difficile à réaliser, tel que théorisé Locke en 1976 (Levy-Leboyer, 2006), semble donc à l'œuvre dans les banques concernées.

Néanmoins l'effet dudit principe, eu égard au stress et à la démotivation évoqués, s'avère plutôt négatif. Reste que la majorité des MI interviewés conteste la justesse du problème posé de la difficulté des objectifs. Pour appuyer l'argument, ils invoquent davantage la concurrence sans cesse croissant dans le secteur bancaire. « *C'est normal qu'ils ressentent la nécessité de se surpasser. Les collaborateurs doivent comprendre que notre secteur est très concurrentiel. Espérer une certaine rentabilité et gagner des parts de marché supposent que nous soyons tous ambitieux dans nos activités.* », constate un chef d'agence de BQ2. Il peut être intéressant, pour mieux cerner cette position, de rappeler qu'à la suite des crises des *Subprimes* et des dettes souveraines de 2007 et 2010, nombre de directions des banques notamment en France ont durci les objectifs de rentabilité pour regagner l'argent perdu lors de ces crises (Lemondé, 2012)<sup>43</sup>.

Au-delà, l'extrême diversité des objectifs de travail est jugée problématique par certains salariés. Elle induit le sentiment d'un « *conflit de rôle* » qui est dévastatrice en termes notamment de démotivation, de production de stress et d'implication des acteurs (Djabi et al., 2019). La réalité empirique du phénomène et ses répercussions sont ainsi clairement posées en ces termes par un directeur d'agence de BQ2 : « *en tant que chef d'agence, on doit assurer la vente à la fois de plusieurs produits de la banque... au-delà, la direction nous exige d'optimiser en minimisant les charges...sous la pression de tous ces défis, on a le sentiment que notre travail manque de précision...le stress que cela crée a très souvent poussé des collègues à la démission* ».

Cependant, là encore, les MI estiment que les plaintes expriment plutôt des limites des PP concernées en matière de compétence et d'organisation. En l'occurrence, un DRH de BQ1 observe que le profil des collaborateurs souvent affectés dans les agences constitue une vraie préoccupation encore non maîtrisée dans ladite banque et que beaucoup d'entre eux souffrent énormément de la spécialisation. Face à la question de savoir s'il faut des spécialistes ou des généralistes dans la force de vente bancaire (Lamarque, 2011), il plaide pour les généralistes. Selon lui, « *c'est un faux problème (la diversité des objectifs) qui, malheureusement, est souvent posé par nos collaborateurs. Le vrai problème est qu'ils (chargés de clientèle et chef d'agence) perdent de vue que la banque offre plusieurs produits et que tout salarié affecté à la fonction commerciale, en commençant par le chef d'une agence, doit s'attendre à les maîtriser et gérer effacement en totalité. Les multiples attentes à leur égard supposent qu'ils sont des généralistes, polyvalents et disposent des connaissances de la surface des produits bancaires* ».

L'injustice distributive, en rapport avec les salaires perçus, se révèle être un problème ressenti davantage au sein des banques domestiques (en l'occurrence BQ3) et des filiales originaires de la France (BQ2). Une différence subsiste néanmoins, entre les deux catégories, relativement à la façon dont les acteurs y appréhendent le problème.

L'injustice distributive est surtout posée par les PP dans BQ2. Celles-ci envisagent l'équité au sens originel, celui donné par Adams, comme résultant de la comparaison du salaire perçu à celui d'autrui et non aux contributions propres (Levy-Leboyer, 2006). Ce raisonnement sous-tend les propos des chargés de clientèle qui tendent à souhaiter « *avoir aussi des bons salaires comme ceux qui travaillent dans les banques Anglo-Saxonnes* » (BQ2). Certes le DRH de la banque BQ2 est plutôt défavorable à l'idée, en considérant qu'elle est « *imaginaire et irréaliste* », qu'existe une différence de sa politique salariale avec celle de BQ1 : « *nous évoluons dans un secteur réglementé où la Conformité notamment vis-à-vis des collaborateurs est très exigée. En la matière (salaire), le code du travail dans le secteur est clair. Cette idée*

<sup>43</sup> Cf. Anne, M. (2012), « Les salariés des banques dénoncent le "Wall Street management" », *Lemondé.fr* (consulté le 10 septembre 2019)

*est inacceptable. Je crois qu'elle procède simplement du principe selon lequel l'Homme, surtout en matière d'argent et dans des contextes sous développés, est un éternel insatisfait. ».*

Il convient d'observer qu'au Cameroun (comme le suggère la Tableau 1) les filiales bancaires originaires de pays occidentaux sont, pour certaines, de culture francophone et, pour d'autres, de culture Anglo-saxonne<sup>44</sup>. En outre, la Conformité est le vocable par lequel, dans le jargon bancaire, l'on exprime l'exigence de respecter l'ensemble des dispositions normatives en vigueur dont les lois, les règlements et les normes professionnelles (Bon-Michel et Chappotteau, 2008).

Nous avons par contre observé que près de 55% des chargés de clientèle de BQ3 posent davantage le problème des salaires perçus en prenant en compte plutôt simplement la charge de travail pour laquelle ils jugent leur rémunération insuffisante. La problématique, envisagée sous cet angle, est de mise au niveau des grands groupes bancaires en occident (Lemonde, 2012). Au sein des banques de la catégorie de BQ3, les analyses montrent donc que près de 45% de chargés de clientèle trouvent que « *la rémunération est globalement satisfaisante sil faut être honnête...c'est naturel qu'on demande toujours d'en avoir plus* ». L'on pense, dans cette franche, que le réel problème se trouve plutôt au niveau des primes et en l'occurrence « *le flou qui entoure le calcul des primes* ». Au regard de ces observations, comme le prédit d'ailleurs Greenberg (1990), l'équité distributive et l'injustice procédurale peuvent donc coexister.

Néanmoins, de quelque coté qu'on se trouve (salaire, prime), nos interlocuteurs constitués des MI relativisent le réfutent les problèmes posés. La plupart considère qu'en matière de rémunération, la banque est totalement respectueuse des conventions collectives existantes et est porteuse d'une éthique à l'égard des salariés. Cette position est pertinente tant qu'on considère que, dans BQ3, près de 45% des chargés de clientèle de l'enquête trouvent que « *la rémunération est globalement satisfaisante sil faut être honnête* ». En outre, relativement aux primes, le DRH de cette banque explique que « *la reproche qui est faite sur le calcul relève de la mauvaise foi des salariés, le principe et les modalités sont clairement définis. Les erreurs sont certes possibles* ».

Les résultats de l'analyse soulignent que l'injustice distributive qu'éprouvent globalement les commerciaux, ceux de BQ3 mais aussi ceux de BQ2, est à l'origine de l'engagement de ces derniers à la corruption dans leurs activités. Cette corruption, expliquée ici par l'insuffisance relative des salaires, prend deux formes.

La première forme, théorisée partiellement par Beck, Demirguc-Kunt et Levine (2006) dans l'économie bancaire<sup>45</sup>, consiste en la prise de pots-de-vin aux emprunteurs. L'enjeu est ici de retarder éventuellement le constat de l'insolvabilité de l'emprunteur ou de favoriser (au sein du comité interne de crédit) la décision d'acceptation d'accorder des crédits demandés. A cet égard, un analyste de crédit de BQ3 explique que « *comparativement aux autres banques, c'est (le salaire) vraiment insuffisant par rapport au travail qu'on abat...ce qui fait que pour arrondir les fins de mois certains collègues sont même allés jusqu'à prendre des pots-de-vin pour ne pas déclarer l'insolvabilité à terme des débiteurs. D'autres conditionnent l'évaluation positive d'un dossier d'emprunt, et donc l'offre du crédit à l'emprunteur concerné, à la réception d'un pourcentage du montant de crédit demandé....c'est bien connu....plusieurs ont été licenciés ou traduits en justice* ».

La seconde forme de corruption touche aux « arrangements » qu'organisent les Chargés de clientèle avec des débiteurs d'une entreprise qui est client de la banque. Dans ce cas, les débiteurs sont censés honorer leurs engagements à travers des dépôts de fonds sur le compte bancaire de l'entreprise concernée. Cette forme de corruption trouve un sens dans le propos d'un Chargé de Clientèle de BQ2 qui explique que cette banque « *a, il y a 3 ans, malheureusement vu rompre un contrat de collaboration avec UNIV<sup>46</sup> qui a près de 40.000 étudiants qui payaient leur droits universitaires à travers nos guichets. Face aux plaintes répétitives de cette Université, les enquêtes commis ont en effet établis que certains de nos collaborateurs ont parfois établis des faux reçus de paiement des droits universitaires annuels à des étudiants en s'arrangeant avec ceux-ci (pour qu'ils ne les déposent pas sur le compte bancaire de l'université) pour se partager le montant de ces droits...c'est un gros client, un manque à gagner énorme, que nous avons ainsi perdu à cause des collaborateurs corrompus* ».

Le directeur Commercial de BQ2, lors des échanges, reconnaît bien qu'il s'agit d'un épiphénomène. Néanmoins il le minimise quelque soit sa forme. Pour lui, en effet « *il y a un réel problème de rémunération des collaborateurs compte tenu de leur charge de travail parfois écrasante. Cela peut effectivement conduire certain aux dérives notamment en termes d'entente avec des clients. Mais ces formes de corruption que tu présentes sont rares chez nous, elles peuvent se produire 1 fois tous les 10 ans ! Certes*

<sup>44</sup> Cette distinction prend en compte les cultures linguistiques des pays où se trouvent les maison-mères des filiales concernées.

<sup>45</sup> Le volet de la corruption touchant à la prise de pot-de-vin par les gestionnaires de crédit aux fins de retarder le constat de la faillite du débiteur est moins traité dans littérature bancaire, par rapport à celui qui concerne ce type de corruption destiné à favoriser l'octroi des crédits aux emprunteurs.

<sup>46</sup> Il s'agit d'une Université publique dont l'anonymat est préservé.

*c'est inévitable, comme l'ont bien révélé les fraudes<sup>47</sup> à la Barings Bank et l'affaire « Kerviel » de la Société Générale en France. Je considère, de ce point de vue que ce n'est vraiment pas un problème en tant que tel ».*

Par ailleurs, les discussions sur le travail des salariés rendent compte de la récurrence de la surcharge de travail ressentie. La surcharge est une notion valise qui, dans le domaine de la banque, alimente la rhétorique de ces derniers dans le contexte national de l'étude comme ailleurs (Lemonde, 2012). Elle traduit le surcroît d'activités et la densification du travail notamment en termes de nombre de dossiers à traiter et de clients à servir<sup>48</sup>. Nos analyses donnent indication que le sentiment d'être submergé est présent dans toutes les banques étudiées. Il touche particulièrement la génération Y (les jeunes) et la « gent féminine ».

La difficulté d'avoir une vie familiale « normale », le problème d'équilibre vie privée/vie professionnelle, domine les discours dans chacune de ces deux catégories. Elle transparaît clairement de ces observations d'une employée de BQ1 : *« j'ai passé environ 02 ans au guichet et pendant ce temps, c'était pratiquement impossible de dîner avec mes enfants...il fallait rester au bureau, même après la fermeture des grilles de l'agence le soir, pour faire les comptes....mon poste actuel est au backoffice. C'est plus free et me permet d'être plus présente en famille »*. Ce problème est en outre posé par une Chef d'agence de la même banque (il est aussi invoqué par près de 35% des chargés de clientèle dans BQ2 et BQ3). Il se trouve à l'origine d'une certaine aversion à la promotion. L'idée est qu'il contribue accroître la charge professionnelle *« par ce que [promotion] c'est synonyme de travail supplémentaire... c'est déjà difficile pour moi de bien veiller sur les enfants...à mon avis nos salaires et les primes suffisent, pour le moment ça [promotion] peut attendre »* (chef d'agence, BQ1).

Une première réaction défensive du DRH, dans le cadre des discussions, consiste à invoquer l'engagement de la banque concernée dans sa charte éthique à œuvrer pour le respect et le développement de tous ses collaborateurs : *« A titre personnel je n'y crois pas. Nous sommes très soucieux du bien-être de nos collaborateurs. C'est d'ailleurs l'une des valeurs éthiques fondamentales de notre banque. A cet égard, lisez notamment le rapport annuel de 2015. Le problème (la surcharge à l'origine du manque de vie familiale) tiendrait plutôt à l'incapacité de chaque collaborateur à mieux s'organiser et non à la banque »*. L'argumentaire s'inscrit d'une certaine manière dans la théorie qui veut qu'on considère l'existence d'un dispositif formel de communication sur l'éthique de l'entreprise, en l'occurrence le rapport annuel ou la charte éthique, comme la preuve de son engagement à prévenir les comportements non éthiques et à assurer particulièrement aux employés l'équilibre vie privée-vie professionnelle (Cardo, 2006, p.79)<sup>49</sup>.

L'évocation de la situation des jeunes salariés (Génération Y) est l'occasion d'observer que leurs propos confirment globalement la réalité de la surcharge professionnelle. Ils soulignent, en outre, deux causes du problème. L'on observe en effet que pour certains guichetiers, environ 65% de jeunes, l'explication de la pénibilité de leur travail réside dans l'insuffisance des effectifs : *« nous sommes souvent débordés par la masse de clients qui sont préoccupés par le retrait des espèces et de longs fils d'attente, surtout à la fin du mois quand les fonctionnaires débarquent pour le paiement de leurs salaires. Le vrai problème est que tous les guichets prévus ne sont pas toujours pourvus, un seul peut l'être sur quatre... il y a un réel besoin de corriger le déficit pour rendre notre travail moins difficile »* (chargé de clientèle particulier, BQ2). Néanmoins, pour le DRH de la banque concernée, la plainte touchant aux effectifs manque suffisamment de crédibilité au regard des investissements technologiques réalisés, relativement aux DAB et à tout ce qui touche notamment au *Mobile Banking*, au cours des dernières années. Il observe que : *« Ces investissements, bien qu'ils aient conduit à quelques départs de nos salariés, ont réduit substantiellement l'afflux des clients en agence. Je crois plutôt qu'ils continuent d'alléger le travail de nos collaborateurs notamment ceux du Front Office »*.

Pour d'autres guichetiers, en l'occurrence les guichetiers de BQ3, c'est l'insuffisante éducation financière des clients qui est avancé. Elle induit des contraintes supplémentaires qui pèsent sur le travail : *« beaucoup de clients ne savent même pas remplir correctement la fiche de demande de retrait d'espèces. Nous sommes obligés d'accompagner certains sur cet aspect avant d'engager effectivement nos propres diligences pour mettre à leur disposition l'argent sollicité. Mentalement et même physiquement, c'est éprouvant... »*. Il est utile de rappeler que l'éducation financière, mise ainsi en perspective, touche globalement à l'acquisition des connaissances nécessaires à la maîtrise des instruments financiers. Elle constituerait un idéal pour une bonne partie de la clientèle bancaire en Afrique et en l'occurrence au Cameroun (Midja, 2019). Reste que *« l'analphabétisation des clients est une donnée qu'un commercial sérieux dans notre pays doit intégrer pour bien travailler. Nous sommes bien en Afrique où l'éducation sur*

<sup>47</sup> Notre interlocuteur, très cultivé dans le domaine bancaire, considère que les deux formes de corruption présentées « relèvent du domaine de la fraude ».

<sup>48</sup>Cf. Eychenne (2012), « Pourquoi les salariés se sentent-ils surchargés? », dans le site Lepoint.fr (consulté le 20/09/2019).

<sup>49</sup> Comme l'explique l'auteur, en considérant le cas de la France, les codes éthiques revêtent une valeur juridique surtout lorsque ses dispositions sont intégrés dans le règlement intérieur de l'entreprise ou dans le contrat individuel de travail qui doit être signé par les employés à leur recrutement.

*les pratiques bancaires est peu développée. Une fois que c'est compris, de mon point de vue, la plainte relative à la surcharge professionnelle dû aux explications à donner aux clients en agence est sans fondement* », déclare un chef d'agence de BQ3.

### 3.2. Les dimensions financières et géostratégiques

La fonction financière des banques apparaît des plus problématiques. La clientèle constituée des particuliers et des PME représentent les catégories les plus touchés. L'insatisfaction de ces Parties PP est loin d'être spécifique à notre contexte d'étude. Elle est inhérente même à la création de certaines banques notamment en Europe. L'on explique qu'en France par exemple, ce sont les manifestations des paysans et artisans sous fonds de plainte de ne pas accéder aux financements que furent créées les banques populaires et le Crédit Agricole (Lenoir, 2015). Il est intéressant d'observer, au regard de nos données sur le sujet, que les plaintes des clients concernent trois sujets majeurs : le dossier de demande de crédit et le temps de réponse, les conditions, le coût du crédit et la proximité de la banque.

Le premier sujet a trait au montage du dossier de demande de crédit. L'évocation de ce point permet surtout de souligner les récriminations des acteurs sur la « bureaucratie » qui caractérise les processus bancaires (Roman et Chibozo, 2017). Cette notion, faut-il rappeler, est historiquement mobilisée pour décrire le fonctionnement des banques dans leur politique de crédit et justifier notamment l'émergence des Institutions de MicroFinance (IMF) en Afrique (Wamba, 2001). Elle traduit la longueur des procédures, la lourdeur des formalités en termes de nombre de pièces et la paperasse exigées auxquelles sont confrontés les emprunteurs.

Pour les banques BQ1 et BQ2, près de 75% des clients (contre seulement 30% pour BQ3) que constituent les particuliers-Fonctionnaires s'en plaignent. « *c'est hallucinant le nombre de pièces exigées ici pour demander le crédit, il faut parfois parcourir plusieurs Ministères pour avoir certaines ou pour les certifier...mon compte courant où est viré mon salaire ici [la banque considérée] devrait pourtant suffire pour s'assurer de ma solvabilité* », constate l'un d'eux. Toutefois, selon un analyste de crédit chez BQ1, il s'agit plutôt « *d'un faux procès. Les pièces qui sont exigées sont essentielles pour s'assurer de la qualité du risque. A mon avis, ce sont les « mauvais » emprunteurs qui s'en plaignent* ».

Le deuxième sujet concerne le temps de réponse à la demande du prêt et, quelque soit le type de banque, touche de nombreux dirigeants de PME. Pour ces derniers, la problématique du crédit est irréductible aux formalités bancaires. La durée du temps de réponse de la banque, lorsque le dossier de demande est même finalisé et soumis, constitue un grand point d'achoppement. « *La mise à disposition effective du crédit sollicité prend beaucoup de temps* » (dirigeant PME, BQ1). Un dirigeant de PME, client de BQ2, explique en outre « *qu'il faut attendre environ 03 semaines pour le positionnement du crédit sur le compte bancaire, c'est très long. Nous avons parfois manqué de saisir des opportunités d'affaires à cause de cette situation qu'ils expliquent par le fait que c'est au niveau de la direction de la banque que tout se décide* ». L'on redécouvre, à la fin de ce verbatim, les logiques managériales centralisatrices qui ont cours dans les filiales bancaires en Afrique (Tioumagneng, 2018).

La plupart des chefs d'agence interrogés trouve que « *les clients exagèrent un peu* » (BQ2). L'un explique que « *Trois semaines d'attente, c'est vrai mais exceptionnelles et rares. Cela n'arrive qu'aux moments particuliers, comme l'approche de la rentrée scolaire, de Noël ou des fêtes de fin d'années, où les demandes de crédits sont très fortes. En temps normal, c'est une semaine maximum* » (BQ1). Le temps d'attente invoqué n'est donc pas en réalité un problème. Sauf, comme le remarque un analyste de crédit de BQ3, « *si on considère que la banque fonctionne comme une tontine. Cette hypothèse est irréaliste* »<sup>50</sup>. Le troisième sujet sur lequel porte les plaintes touche aux conditions d'offre de crédit bancaire. Il s'agit spécifiquement du coût des crédits et des garanties matérielles qu'exigent les banques, en contexte d'asymétrie informationnelle, pour satisfaire ou rationner les emprunteurs (Guigou et Vilanova, 1999). Au regard des données disponibles, le coût du crédit concerne toutes les catégories de banques étudiées. En revanche la question des garanties se pose davantage par rapport aux banques domestiques que représente BQ3.

Le coût du crédit bancaire est un réel problème pour les particuliers, « *je dois payer environ 14% de taux d'intérêt sur un emprunt de 7 millions amortissables sur 5 ans, c'est vraiment suicidaire...on n'a pas d'autres choix* » (client Fonctionnaire, BQ1). Il se pose avec acuité à la grande majorité, près de 95%, des dirigeants de PME qui ont participé à la présente étude et conduit certains à se détourner parfois des banques en entretenant des liens parallèles avec des IMF : « *nous avons très tôt compris qu'on ne peut compter sur elle (la banque), on travaille davantage avec une IMF qui a l'avantage d'être plus proches et de mieux comprendre nos activités* ». Néanmoins pour nombre de ces dirigeants, l'inaccessibilité aux crédits due à la politique de tarification des banques touche surtout les crédits de long terme dont le taux

<sup>50</sup> L'analyste nous rappelle que dans la tontine, un membre qui exprime le besoin d'emprunter est servi du montant désiré lors de la séance de réunion si les cotisations ou l'épargne des autres membres le permet

d'intérêt est d'environ 6%<sup>51</sup>. Elle trouve d'ailleurs une justification dans les statistiques du Conseil National de Crédit qui montrent que, entre 2005 et 2016, l'offre des crédits bancaires de long terme demeure très faible.

En réaction, nombre d'analystes de crédit de BQ1 et BQ2 considèrent que le coût du crédit bancaire est bien à la hauteur du risque encouru par les banques compte tenu des caractéristiques de l'aire d'expérimentation de l'étude. L'idée générale est, comme le titre Lemonde (2017)<sup>52</sup>, qu'« En Afrique, le crédit est cher car le risque est plus élevé ». Entre autres caractéristiques, certains insistent sur l'absence de central de risque et de fiabilité des documents présentés par la plupart des PME demandeuses de crédits (BQ1). D'autres soulignent le disfonctionnement du système judiciaire local qui, du point de vue de la banque, génère des coûts de transaction (BQ2). Au total, *« au regard de la réalité, les gens n'ont pas raison de trouver que le coût du crédit est problématique chez nous. Vous constaterez d'ailleurs que le taux d'intérêt pratiqué est presque le même dans tous le secteur »* (BQ1).

Par ailleurs, les discours des clients, à propos de la question des garanties, laissent transparaître un l'existence d'un phénomène atypique encore inexploré dans la théorie bancaire classique : l'opportunisme de la banque. Une question implicite posée communément par les auteurs dans cette théorie est de savoir si les emprunteurs, et en l'occurrence les particuliers et les PME, disposent suffisamment des garanties matérielles qu'exigent les banques compte tenu du risque moral (Bester, 1994). Nos résultats suggèrent que nombre de dirigeants détiennent bien des garanties, en l'occurrence des titres fonciers, mais expriment une certaine réticence à les intégrer dans leurs dossiers de demande des prêts bancaires.

Les banques, en l'occurrence BQ3, sont suspectées d'opportunisme. Elles sont conduites, en raison de cette attitude, (lorsqu'elles accordent les prêts) à s'engager dans des manœuvres stratégiques destinées à favoriser à terme l'insolvabilité ou la faillite/liquidation de l'entreprise concernée afin de s'approprier son titre foncier ayant servi à garantir l'emprunt. Comme l'explique un dirigeant de PME, *« ce sont des affairistes (parlant de BQ3). J'ai été victime et j'en connais aussi deux autres. On a vraiment comme impression que c'est le Titre foncier qui les préoccupe et non pas la réussite du business pour lequel vous demandez le financement. Les IMF sont beaucoup plus rassurantes »*. L'on est ainsi loin de la théorie classique où la problématique de la relation de crédit bancaire réside dans l'incapacité des entrepreneurs (emprunteurs) à présenter la garantie exigée. Reste que pour beaucoup d'analystes, l'opportunisme bancaire invoqué ici *« est simplement une imagination qui n'a rien à voir avec la réalité. Je suis un peu surpris d'un tel reproche. Je crois qu'ils (les emprunteurs concernés) cherchent simplement à justifier leur insolvabilité en rejetant la faute sur la banque »* (BQ3).

L'analyse des données disponibles suggère finalement qu'il subsiste au plan financier, dans la population de la clientèle que constituent les particuliers, des problèmes relevant de deux ordres. Le premier touche à la géostratégie des banques c'est-à-dire à la façon dont celles-ci sont territorialement déployées au travers des agences. Le second concerne la facturation du Service Bancaire Minimum Gratuit.

S'agissant de la géostratégie, faut-il souligner que notre étude se conçoit en Afrique où le taux de bancarisation<sup>53</sup> le plus élevé est de l'ordre 70% en Tunisie et varie entre 5% et 15% dans les pays au sud du Sahara. Au Cameroun précisément, la dynamique de couverture géographique des banques est globalement faible avec un taux d'environ 9% selon les statistiques actuelles du Conseil National du Crédit (2017). La densité y est d'environ 07 agences bancaires pour 1.000.000 habitants. Nos interlocuteurs qui évoquent la problématique relative à la faiblesse de cette couverture, celle de la proximité de la banque en d'autres termes, sont davantage des clients des filiales bancaires (BQ1 et BQ2). Celles-ci sont reprochées d'implanter leurs agences prioritairement dans les grandes métropoles du pays. A cet égard, *« Il est inconcevable qu'on soit obligé de partir d'une ville à une autre, sur près de 300 km, pour trouver une agence où réaliser une transaction bancaire »*, constate par exemple un dirigeant de PME. Ce qui est décrié ici c'est l'endogénéisation du modèle bancaire européen, celui sur lequel, suivant Lemonde (2012), se sont développées les banques en Afrique pendant longtemps en installant les agences prioritairement dans des zones à forte densité humaine.

Néanmoins, même au sein d'une même métropole, le problème de la proximité bancaire est de mise. Un dirigeant de PME de BQ2 l'observe en ces termes : *« regardez bien, il existe même une rue dite « avenue de banque » où sont concentrées environ 98% des agences bancaires »*. Un particulier (Fonctionnaire), titulaire de compte dans cette banque, en exprime ainsi son gêne : *« c'est à la fois périlleux et coûteux de venir jusqu'ici au centre-ville pour toucher mon salaire...ils (les banquiers) ne comprennent pas que la ville a grandi et qu'il faut par conséquent ouvrir d'autres agences dans des nouveaux quartiers »*.

Les MI approchés, en reconnaissant que la proximité de leur banque aux clients constitue un idéal, tendent cependant à justifier le problème en le minimiser. En termes de justification, deux motifs reviennent dans

<sup>51</sup> Cf. Rapport annuel, 2016, du Conseil National du Crédit

<sup>52</sup> <https://www.lemonde.fr/afrique/>

<sup>53</sup> Cette notion est ici perçue comme traduisant le maillage, en termes d'agences, d'un territoire donnée par les banques ou l'importance de la population disposant de compte bancaire dans ce territoire.

les discours. Le premier concerne le poids du secteur informel composé d'acteurs qui, comme l'explique le Directeur Général adjoint de BQ1, ne sont pas toujours disposés à entretenir des relations bancaires par souci d'éviter la traçabilité de leurs opérations. Le deuxième motif a trait, tant au niveau du territoire national (JeuneAfrique, 2015)<sup>54</sup> qu'au sein des régions intra-nationales et des métropoles, à l'importance des zones rurales où la méconnaissance de la banque est forte comme le souligne ce directeur. Cette position sous-tend les statistiques officielles qui montrent, relativement à la bancarisation, l'existence des disparités intra-régionales au Cameroun. Selon ces statistiques, la densité du réseau bancaire est de 6,5 agences et 3,4 agences pour 100.000 personnes adultes respectivement dans les régions du Littoral et du Centre où nos enquêtes ont été réalisées. « *Il est tout à fait normal que, dans ces conditions, que nos agences ne soient pas disponibles partout* », constate un Directeur de opérations chez BQ2. Au-delà, un directeur d'agence argumente qu'« *On ne crée pas une agence au hasard, le potentiel de la zone concernée et la rentabilité possible de l'agence sont des éléments clés de la décision que beaucoup de clients ignorent malheureusement. Néanmoins on comprend bien leur plainte* ».

Finalement, en ce qui concerne Service Bancaire Minimum Gratuit, la réglementation nationale<sup>55</sup> a consacré la gratuité de quinze services bancaires. Il s'agit, en l'occurrence de la tenue de compte à vue, de la consultation du compte sur place et la Délivrance du relevé de compte mensuel dont les coûts doivent être pris en charge par la banque. Force est cependant de constater que la plupart des clients interviewés, en l'occurrence 85% Particuliers, que nombre de ses services demeurent payant.

Le fonctionnement des banques étudiées en marge de la réglementation, phénomène attesté d'ailleurs par les résultats une enquête récente du Conseil National du Crédit (2018), est à l'origine de nombreuses plaintes. A titre d'illustration, un client-Fonctionnaire de BQ1 trouve « *totalelement inadmissible que la banque fasse supporter des frais sur un compte courant sur lequel le salaire est viré* ». En outre, un autre constate ceci : « *tout est payant ici, même la délivrance du relevé de compte mensuel est facturée. En plus, lorsque vous parvenez à avoir ce relevé, vous allez observer que certains frais sont déduits alors même que vous ne bénéficiez pas des services correspondants... C'est regrettable...* »(BQ3).

En réaction, beaucoup de MI récusent la non-conformité de leur banque. Dans cette perspective, certains invoquent la complexité des opérations bancaires et pointent l'insuffisante éducation financière de la plupart des clients. Selon un chef d'agence de BQ1, « *Parmi ceux qui se plaignent, plusieurs seraient incapables de vous dire de façon précise les services bancaires qui sont normalement gratuits et ceux qui sont payants. Certes il peut y avoir des erreurs, ce qui est rare. Mais notre service des réclamations est très efficace, pour corriger, en cas de plaintes des clients* ». Le constat selon lequel, suivant le Conseil National du Crédit (2018), 7 clients sur 10 ignorent l'existence des services bancaires gratuits renforce la légitimité de cet argumentaire. Par ailleurs, d'autres défendent leurs banques en mettant en avant leurs efforts de transparence consistant notamment à « *afficher en permanence, dans l'agence, un tableau récapitulatif des services bancaires gratuits. Nous ne pouvons pas raisonnablement informer nos clients sur ces services et, en même temps, les facturer* » (Directeur du risque, BQ2).

### Implication managériale et portée épistémologique de l'étude

Les publications scientifiques se sont accumulées, au cours des soixante dernières années, sur le changement organisationnel des entreprises en mobilisant différents paradigmes conceptuels et méthodologiques. Malgré le foisonnement des recherches au fil du temps, le thème demeure préoccupant dans les réflexions académiques sur management des organisations.

Dans une perspective de distanciation des sentiers théoriques battus, différentes idéologies aux perceptions différentes de la transformation des entreprises sont mobilisées. Il s'agit notamment de la mise en dialogue L'école de Harvard des années 1960 dite de la planification stratégique orthodoxe qui sous-tend la conception du changement planifié (Martinet, Claveau et Tannery, 1998), du référentiel du Développement organisationnel (« *Organizational Development* ») qui situe l'enjeu du diagnostic préalable des problèmes dans ce type de changement (Cummins et Worley, 2008), de la sociologie (en l'occurrence celle de Crozier) des entreprises à laquelle se réfère l'idée d'écouter les PP dans le diagnostic (Dortier, 2012), la théorie stratégique qui veut qu'avant l'exécution d'une stratégie l'on puisse formuler le problème qu'elle est censée adresser (Baer, Dirks et Nikerson, 2012).

L'objectif de notre article a été, fort de ces enseignements, de déterminer les problèmes de gestion de l'entreprise et d'étudier leur pertinence. Les données empiriques sont issues des entretiens semi-directifs réalisés avec des Parties Prenantes (PP) de banques exerçant au Cameroun. Elles procèdent d'une approche représentationniste de la réalité du fonctionnement, en termes d'organisation, des banques étudiées. L'analyse souligne deux grands constats. Premièrement, différents problèmes (co) existent du point de vue d'une première catégorie de PP constituée de la clientèle et des salariés du niveau

<sup>54</sup> JeuneAfrique évoque cet aspect relative à la prédominance des zones rurales, en référence à l'Afrique subsaharienne, dans un article intitulé « Afrique Subsaharienne : 8000 nouvelles agences bancaires d'ici 2020 ». Cf <https://www.jeuneafrique.com>

<sup>55</sup> Il s'agit précisément de l'arrêté du MINFI 0000005/MINFI du 13 du 13 janvier 2011.

opérationnel. Ces problèmes managériaux, exprimés sous fonds complaints (ce qu'on peut considérer comme des crises), touchent la gestion des ressources humaines, les politiques financières et la géostratégie des banques concernées. Deuxièmement, une fois portés à l'attention de la seconde catégorie de PP composée de managers intermédiaires (MI) dans le cadre des entretiens, ceux-ci contestent leur pertinence à défaut de les relativiser.

Nous voudrions focaliser l'attention sur ce second volet des résultats qui souligne la controverse entre les PP, sur les problèmes de gestion, et en l'occurrence la voix dissonante des MI. Il s'agit d'en avoir une lecture sous le prisme des études qui considèrent que ces derniers font partie des catégories qui contribuent au blocage du changement (vas, 2009). Ce qui est donc nouveau, nous semble-t-il, c'est moins la controverse ou le désaccord identifié que l'attitude (de déni) développée par les MI à laquelle tout décideur en matière de changement planifié devrait sérieusement s'appesantir. Telle est la principale leçon managériale de l'étude.

Faut-il rappeler que ce désaccord entre les PP de l'entreprise est prévu par les approches classiques (Frederick Taylor, Henri Fayol), bureaucratiques (Max Weber), sociologiques (Michel Crozier) et stratégiques du management (Freeman, 1984). En revanche les publications, bien que pléthoriques, sur les résistances au changement s'intéressent davantage à la phase de sa mise en œuvre en ignorant l'étape de sa préparation qui est au cœur de notre étude. Elles font, en raison de ce positionnement, peu d'écho à l'attitude sus évoquée des MI en termes de déni des problèmes de gestion.

Une telle attitude, nous semble-t-il, contribue à bloquer la prise de décision de déclenchement du changement organisationnel des entreprises concernées et rentre dans la catégorie des formes voilées ou tacites de résistance au changement (Vas, 2009). Il faut, pour mieux comprendre cette idée, retourner aux fondamentaux sur le rôle et la position charnière des MI. L'on considère en particulier qu'il s'agit des acteurs sur lesquels le haut dirigeant, le dirigeant entendu au sens de « *Chief Executive Officer* » Anglo-Saxon, s'appuie pour prendre la décision (Vas, 2009). Il s'agit de la courroie de transmission entre les PP et le dirigeant et, à la fois, le messenger du dirigeant vers les autres PP. La décision d'implémenter toute stratégie s'appuie dès lors grandement sur les MI qui sont susceptibles de la saboter (Guth et McMillan, 1986).

Partant de ce rôle stratégique des MI, mais aussi de l'idée selon laquelle la décision de déclenchement du changement relève de la seule responsabilité du dirigeant (Child, 1972), nous considérons présente étude débouche sur cette question épistémologique inédite : comment le dirigeant se comporte-t-il, relativement au changement touchant au management ou à l'organisation, face aux visions conflictuelles des PP sur le management de l'entreprise? Certes l'on peut toujours, en marge, interroger notamment les caractéristiques (culturelles, sociologiques, etc.) des MI qui différencient leurs représentations de celles des autres PP sur le management des entreprises étudiées.

Il faut en outre s'intéresser surtout aux caractéristiques, en l'occurrence culturelles, de ces acteurs et même à leur banque d'appartenance tant qu'on considère que les valeurs culturelles des individus sont difficilement neutres sur leurs prédispositions au changement.

Il est possible, relativement à la question sus évoquée du comportement du dirigeant, de formuler six propositions de recherche à partir des expériences de la gestion des crises sociopolitiques survenues dans certaines organisations étatiques, les pays, en Afrique et en Amérique Latine. La mise à l'épreuve empirique de ces propositions, quelque soit le type d'entreprise considérée (bancaire ou non, publique ou privée, etc.) constitue une excellente voie de prolongement de notre recherche.

Proposition 1 : Le dirigeant de l'entreprise valorise toutes les complaints exprimées et procède au changement des pratiques managériales incriminées pour la sortie de crise.

Proposition 2 : Le dirigeant de l'entreprise fait confiance aux managers intermédiaires et, en partageant leur vision que les problèmes posés ne sont pas pertinents, privilégie le statu quo en espérant que la crise se dénoue d'elle-même.

Proposition 3 : Le dirigeant est méfiant des avis des managers intermédiaires et, compte tenu des complaints exprimées, organise un « grand dialogue » avec toutes les PP de l'entreprise pour la sortie de crise.

Proposition 4 : Le dirigeant, compte tenu des complaints exprimées, organise pour la sortie de crise un dialogue auquel participent majoritairement les managers intermédiaires par rapport aux PP concernées par les plaintes.

Proposition 5 : Le dirigeant, compte tenu des complaints, discute directement avec les seules PP concernées ou leurs représentants pour la sortie de crise.

Proposition 6 : le dirigeant, pour réconcilier les managers intermédiaires et les PP plaignantes, mobilise un médiateur qui fait partie de la catégorie des managers intermédiaires et qui connaît mieux le vécu des PP insatisfaits.

## Bibliographie

- Autissier, D. & Vandangeon-Derumez, I.(2013), « La capacité à changer d'une organisation Une étude exploratoire en gestion du changement », 10<sup>ème</sup> Conférence, Association Internationale de Management Stratégique, 30 pages.
- Ayache, M. & Dumez, H.(2011), « Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective », *Libellio*, Vol.7, n°2, p.33-46.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., and Levine, R., (2006), «Bank supervision and corruption in lending», *Journal of Monetary Economics*, Vol.53, p.2131-2163
- Benarrosh, R. (2015), « La gestion des ressources humaines dans les banques africaines : constat et perspectives », in Dhafer, S. & Le Noir, A.(Dir.), *Banque & Finance Les acteurs de l'émergence*, RB Edition, p.307-318.
- Martinet A.C., Claveau, N. et Tannery F. (1998), « Formes et ingénierie du changement stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°120, p.70-87.
- Bester, H.(1994), « The role of collateral in a Model of Debt Renegotiation", *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol.26, p.72-86.
- Blanchet, A. & Gotman, A.(1995), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Editions Nathan Université, Paris
- Bon-Michel, B. et Chapotteau, G.(2008), *Contrôle interne bancaire*, Editea.
- Bourgois, L.G.(1980), « Performance and Consensus », Vol.1, n°3, p.227-248.
- Bouslama, G. & Nekhili, M. (2007), « Restructurations bancaires, changements organisationnels et relation banque-PME », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.6, n°228, p.85-91.
- Bouzon, A.(2002), « Homogénéité des représentations dans l'entreprise : illusions et réalités », *Communication & Management*, Vol.22, p.1-20.
- Burgelman.A., R et Grove, A.S.(1996), « Strategic dissonance », *Californian Management Review*, Vol.38, n°2, p.8-28.
- Cabin, P.(2012), « « Entretien avec Henry Mintzberg : Trop d'anarchie, c'est l'anarchie » », In Saussois, J.-M.(dir.) *Les Organisations Etat des Savoirs*, Editions Sciences Humaines, p.323-330.
- Cummins, T. G. et Worley, C.G. (2008), *Organizational and Change*, 9<sup>th</sup> Edition, South-Western, Cengage Learning
- Baer M., Dirks K., Nikerson, J.A.(2012), « Microfoundation of Strategic Problem Formulation», *Strategic Management Journal*, p.1-18.
- Cardot, F.(2006), *L'éthique d'entreprise*, Puf
- Child, J.(1972), « Organizational Structure, Environment and Performance :The role of Strategic Choice », *Sociology*, Vol.6, p.2-22.
- Conseil National du Crédit (2017) ? « Analyse de la bancarisation de la population camerounaise », CNC Working Paper N° CWP 01/2017
- Conseil National du Crédit(2018), Rapport de l'enquête sur la tarification des services des établissements de crédit et de microfinance, Rapport
- Djabi, M.(2019), « Proposition d'une nouvelle échelle mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, Vol.2, n°112, p.41-65
- Dortier, J.F.(2012), « Entretien avec Michel Crozier : Une méthode démocratique pour transformer l'organisation » In Saussois, J.-M.(dir.) *Les Organisations Etat des Savoirs*, Editions Sciences Humaines, p.331-338.
- Drucker, P. (2010), *L'avenir du Management Réflexions pour l'action*, Person Education France, Paris.
- Duval-Hamel, J.(2008), « Gestion et accompagnement du changement », in *MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Eyrolles, p.369-388.
- Fall, A., Safy-Godinneau, F. et Carassus, D. (2018), « Perception de justice procédurale dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et l'intention de quitter des agents », *Revue @GRH*, Vol.4, n°29, p.31-59.
- Greenberg J., (1990), Organizational Justice : Yesterday, today and tomorrow, *Journal of*
- Greenwood, R. & Hinings, B. (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and New Institutionalism", *Academy of Management Review*, 21 (4), p. 1022-1054.
- Guigou, J.-D. et Vilanova (1999), « Les vertus du financement bancaire : fondements et limites », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.2, n°2, p.97-133.
- Guilmot, N. & Vas, A.(2013), « La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel », *Revue Question(s) de Management*, Vol.2, n°3, p.53-65.
- Guth W.D. et McMillan I.C.(1986), « Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest », *Strategic Management Journal*, Vol.7, n°4, p.313-327.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1974), « Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, Vol.29, p.149-164.

- Jeffers, E. & Abidi, A. (2018) « La gouvernance des banques à l'épreuve de la crise : comment concilier intérêt général et intérêts des parties prenantes ? », *Revue d'économie financière*, vol. 0(2), p.277-287.
- Johnson, K.J.(2012), « La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer », *Revue Question(s) de Management*, Vol.1, n°0, p.25-39.
- Lamarque, E.(2011), « Management de la force de vente, faut-il des spécialistes ou des généralistes ? », *Revue Banque*, n°737.
- Langley, A. & J.-L. Denis (2006). "Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View", In Lines, R. Stensaker, I. G. & Langley, A. (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p.136-161
- Le Noir, A. (2015), « Le financement bancaire des PME-TPE en Afrique », in Dhafer, S. & Le Noir, A.(Dir.), *Banque & Finance Les acteurs de l'émergence*, RB Edition, p.275-289.
- Levy-Leboyer, C.(2006), *La motivation au travail. Modèles et stratégies*, Eyrolles, 3<sup>e</sup> édition
- Management, n°16, p. 399-432.
- Perret, V. (2003), « Les paradoxes du changement organisationnel », in Perret, V. & Josserand, E. (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, pp.213-230
- Pettigrew, A.(1985), *The Awakening Giant : Continuity and Change in ICI*, Oxford : Basil Blackwell.
- Roman, B. & Chibozo A.(2017), *Transformer la banque Stratégies bancaires à l'ère digital*, Dunod
- Smith, G., F.(1992), «Towards a theory of managerial problem solving», *Decision Support System*, Vol.18, p.29-40.
- Soparnot, R(2013), « Les effets de stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherche en Sciences de Gestion*, Vol.4, n°97, p.23-43
- Stragégor (2012), *Politique générale de l'entreprise*, 4e Edition, Dunod
- Vas, A.(2005), « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management International*, vol. 9, n°2,
- Vas, A., (2009), «Challenging resistance to change from the top to the shop floor level: an exploratory study», *International Journal of strategic change management*, Vol.1, n°3, p.253-298.
- Wamba, H.(2001), « La gestion bancaire en Afrique Centrale à l'heure des grandes mutations », *Gestion 2000*, Vol.18, n°6, p. 123-140
- Zardet, V. & Bonet, M. (2010), «Intensification actuelle de la tétranormalisation: risque et bonnes pratiques émergentes », In Bessire, D., Cappelletti, L. & Pigé, B.(Coord.) *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica, pp.23-34.

# AUDIT SOCIAL : EST-CE UN OUTIL PERTINENT POUR LA GOUVERNANCE DES COLLECTIVITES AU MALI ?

---

**Amadou TRAORE**

Docteur en sociologie  
Maître-assistant à l'Université de Ségou (Mali)  
[tamadou8@yahoo.fr](mailto:tamadou8@yahoo.fr)

## Résumé

Aujourd'hui la décentralisation devient un principe fondamental pour la gouvernance dans les pays en développement. Au Mali, elle occupe une place importante dans les politiques générales. Elle requiert un processus inclusif. À cet effet, les acteurs locaux entrent dans le jeu démocratique et de gouvernance. Toute situation qui demande le développement des outils et principes d'accompagnement, dont l'audit social. Il s'agit dans ce papier d'une réflexion scientifique sur la pratique de l'audit social adaptée à ce contexte de gouvernance.

**Mots clés :** audit social, gouvernance des collectivités, Mali

## Summary

Nowadays, decentralization is becoming a fundamental principle for governance in developing countries. In Mali, it occupies an important place in the general policies. It requires an inclusive process. To this issue, local actors enter the democratic and governance game. Any situation that requires the development of support tools, including social auditing. This paper is a scientific reflection on the practice of social auditing as therapy in this context of governance.

**Keywords:** social audit, community governance, Mali

## Introduction

Aujourd'hui, le développement local constitue une problématique majeure en Afrique. Depuis plus de deux décennies, de nombreux pays africains ont introduit des réformes au sein de leurs administrations. Au Mali, de profonds changements sont intervenus dans ce domaine, dont la concrétisation du processus de la décentralisation en juin 1999, avec, en plus des 19 anciennes, la création de 684 nouvelles communes. Ce qui porte à 703, le nombre de communes du pays. En matière de décentralisation, la loi n°2017-051 du 02 octobre 2017, portant Code des Collectivités territoriales en République du Mali, fixe les compétences respectives des Communes, Cercles et Régions. Dans le cadre de la mise en œuvre effective des transferts de compétences, le gouvernement a adopté, depuis juin 2002, trois textes réglementaires en vue du transfert de certaines compétences dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'hydraulique rurale et urbaine. Ces domaines sont considérés comme renfermant les besoins fondamentaux de la vie communautaire, et doivent être gérés de près par la population. Les nouvelles communes relayent le pouvoir central dans la mise en œuvre des plans de développement local, qui est un processus de transformation socio-économique et culturelle, opéré sur un espace en vue de promouvoir le mieux-être. Cette transformation doit être le fruit d'un projet collectif négocié entre toutes les composantes de la population à laquelle incombe la mise en œuvre du projet. Plus qu'un discours ou une politique, le développement local est une pratique (Gueye I, 2008).

La décentralisation peut être définie comme le processus politique au moyen duquel la souveraineté est exercée par le peuple à travers un transfert de compétence. Ce transfert de compétence doit s'opérer sur les plans financier et technique. Toute chose qui requiert le recentrage des rôles et statuts des acteurs du développement. A ce titre, des outils techniques sont indispensables pour l'adaptation de la population au contexte nouveau pouvant amoindrir les effets pervers de la décentralisation et maximiser ses avantages. La décentralisation nécessite la participation de tous les secteurs et de tous les acteurs du développement local. C'est un processus multisectoriel et multi-acteurs. Etre citoyen d'une commune, est un défi à relever, dans la mesure où, le développement est l'objectif principal de la décentralisation et des citoyens. Par

conséquent, c'est une activité qui doit être entreprise avec ferveur et abnégation, sachant que la population locale est le responsable de son propre développement.

Il s'agit de la satisfaction graduelle des besoins minima par la mise en place et l'équipement progressif des infrastructures sociocommunautaires en matière de santé, d'éducation, de production, d'échanges commerciaux, de la culture (Adjaho, R. 2004). A ce niveau, le développement communautaire peut être résumé ainsi : « comptez d'abord sur soi-même et l'État viendra après » (*Idem*). Cette assertion rejoint le jargon local qui dira « Celui qui a besoin d'assistance extérieure pour dompter sa bête féroce, doit d'abord, lui-même, maîtriser la tête de ladite bête ». La population locale est alors le premier responsable de son développement.

Il est ainsi opportun, dans le contexte actuel du Mali, de développer un système de communication efficace au sein de toute la structure communautaire pouvant lier la population aux tenants et aboutissants du processus. Il existe, certes, des méthodes traditionnelles de gestion et de contrôle, mais il est évident que face à une innovation politique d'une telle envergure, des soucis de conformité de règles traditionnelles à un contexte nouveau apparaissent.

## 1. Problématique

Depuis la fin des trente glorieuses, l'optimisation des processus est devenue une nécessité au sein des organisations, qui ont tant diversifié dans tous les secteurs, dont les secteurs primaire, secondaire et tertiaire (Peretti, 2015). Cela, dans toutes les sociétés. La gouvernance des organisations de la société globale et celle des groupes et groupements, entre dans le cadre de cette optimisation et attire l'attention des chercheurs et praticiens. En la matière, des colloques nationaux et internationaux sont organisés. L'audit social et la RSE y occupent une place de choix. Quant à l'audit social, il devient un outil incontournable dans la gouvernance des organisations (Martory B, 2003). Pour Sylvie Guerrero (2008), la démarche de l'audit social constitue un véritable outil de management pour les responsables des Ressources Humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre. A travers cette compréhension, l'audit social peut être considéré comme fondamentalement un outil de gestion des organisations, notamment les entreprises. Par extension, il s'agit d'un outil transversal, efficace à travers des domaines variés, dont la gestion des politiques publiques, voire la gouvernance dans toutes ses composantes.

À la recherche d'orientations sur le plan organisationnel et de gouvernance (Traoré A., et Cissé D., 2019), le Mali est éparpillé sur plusieurs chantiers et se trouve dans un besoin pressant d'application de méthodes et d'outils de performance. L'audit social y semble constituer une solution. Des analyses approfondies en sont nécessaires pour corroborer son efficacité et les principes de son application dans le contexte des collectivités locales. Ainsi, la question de départ pour notre recherche est la suivante : l'audit social est-il un outil pertinent pour la gouvernance des collectivités au Mali ?

## 2. L'état de l'art

L'audit social, un outil fondamentalement associé à la gestion, notamment des entreprises, peut s'avérer étrange pour un sociologue. Notre connaissance théorique par rapport à l'audit social est fondée, entre autres, sur un ensemble d'ouvrages et d'articles scientifiques à travers le monde. Il s'agit, entre autres des œuvres universitaires.

En termes d'élucidation conceptuelle, les définitions que nous avons lues sont édifiantes. Pierre Candau (1985) définit l'audit social comme une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Selon lui, ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, et à en évaluer l'importance et enfin aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action. Raymond Vatier (1992) considère l'audit social comme une nouvelle voie pour gérer l'emploi des personnels. Selon lui l'audit social est un instrument de sécurité dans le pilotage d'une politique de ressources humaines et une voie de progrès pour tous. A cet effet, l'audit fait progresser la gestion des Ressources Humaines au-delà de l'administration du personnel. Dans l'optique de bien élucider ce concept, il convient de le définir par rapport à d'autres formes d'audits. Ainsi, nous trouvons que par rapport à l'audit financier, l'audit social est un domaine nouveau. Bernard Martory (2003) dira :

*« L'audit social diffère de l'audit classique parce qu'il s'opère dans un environnement différent: les hommes, leurs activités, les rapports des groupes, l'ensemble des relations »*

*établies autour de la production, les aléas et les risques de la gestion sociale. Mais en fait les questions qui se posent maintenant avec acuité dans l'audit financier sur l'évaluation de la création de valeur se sont posées dès l'origine pour la conduite de l'audit social».*

Pour lui, il faut inciter les auditeurs financiers et les auditeurs sociaux à travailler en concertation car ils sont confrontés aux mêmes problèmes fondamentaux dans les entreprises modernes, ceux d'une appréciation professionnelle et objective de la création de valeur dans la durée. Cette affirmation de Bernard Martory montre que ces deux domaines d'audit sont à la fois parallèles et complémentaires. L'objectif de tout audit est alors l'optimisation des processus de production dans les organisations.

Sylvie Guerrero (2008) pense que la démarche de l'audit social constitue un véritable outil de management pour les responsables des Ressources Humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre. Pour Jean-Marie Peretti (2013), concrètement, les missions d'audit portent désormais sur les dimensions sociales, environnementales et sociétales de toute organisation.

Toujours, dans l'optique de spécifier les domaines d'application de l'audit social, nous nous sommes intéressé à d'autres écrits aussi pertinents. En effet, dans un rapport intitulé « *L'audit social peut utiliser le principe du tripartisme formulé par l'OIT (l'analyse comparée des modèles nationaux de l'audit social)* », Y.N.Popov (2013) dira :

*« Les changements radicaux caractérisant l'économie de marché contemporaine (l'augmentation du rôle du facteur social, la complication du milieu concurrentiel, la transformation du contenu de la capacité concurrentielle, etc.), obligent à recourir à de nouvelles méthodes de management social et à utiliser les outils plus efficaces dans la gestion des ressources humaines. Un de ces outils est l'audit social ».*

L'audit social, vu sous cet angle, même s'il reste tributaire de l'entreprise et des organisations, reste un outil idoine de gestion du social, dans le sens propre du terme. Cela se voit dans les différentes fonctions citées, à savoir :

- avoir une vision plus objective du climat social ;
- détecter les menaces réelles de tensions sociales ;
- créer une image plus attrayante, créer un milieu plus sain.

Maamar S. C. et Messaid H. A., (2016), dans, « *Le rôle de l'audit social dans la performance des ressources humaines* », mettent un accent particulier sur l'état d'esprit des acteurs parmi les conditions préalables permettant la mise en valeur de l'audit social. Pour eux, la perception joue un rôle prépondérant dans la réussite ou l'échec de tout projet d'entreprise. Il s'agit là d'une nécessité de prise en compte des aspects sociaux psychologiques.

Dans « *L'audit social et la gestion non violente des conflits* », Bahayou Y. (2017), dira qu'au sein de la société d'information en pleine mutation, l'audit social est un outil important du management des ressources humaines. Pour lui, il doit contribuer à décrypter les causes réelles des maux qui empêchent les entreprises de s'épanouir. « *L'audit doit s'inscrire dans le rôle de prévention et d'assistance en matière de résolution pacifique des conflits* », dira-t-il.

Dans le cadre des collectivités, Fadoua Laghzoui et Yousra Touil (2017), dans « *Audit social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités territoriales marocaines- Cas de la préfecture de Tanger- Asilah* », diront que l'audit social replace les hommes comme facteurs de production et de succès. Pour eux, ce principe étant établi, il devient alors fondamental d'apprécier la place du social dans la gestion de l'entreprise comme cela est fait pour les ressources financières (p.1280). L'audit social est, selon eux, un outil d'aide à la décision et au pilotage social et est une solution pour la bonne gouvernance dans les collectivités.

Dans la même lancée, Aouijl M. et Alaoui Omari L. Z. (2018), diront que l'audit interne apparaît comme l'outil optimal pour maîtriser les risques de dysfonctionnement des organisations et pour gérer au mieux les fonds publics, tout en assurant l'application des lois et réglementations en vigueur. Pour eux, cette fonction reste méconnue ou sous-estimée par les représentants locaux qui, généralement, n'ont pas un profil de gestionnaire.

Pour être plus clair, Jacques Igalens (2019), le Président de l'Institut International de l'Audit Social (IAS), dira que l'audit social ne s'adresse pas qu'aux entreprises. Pour lui, les hôpitaux, les universités, les administrations, les grosses associations ont également besoin d'audits sociaux pour savoir où elles en sont, non seulement par rapport aux nouvelles normes qui les concernent mais aussi en termes d'efficacité et d'efficience de leurs actions.

Au regard de ces écrits, nous nous voyons dans un champ d'intervention de l'audit social ayant ses spécificités et exigences. Il s'agit de l'audit du fonctionnement des collectivités ; d'audit (interne ou externe) au sein des collectivités. À la lumière de ces travaux non exhaustifs, nous trouvons les arguments pertinents, permettant d'affûter nos objectifs et notre démarche méthodologique pour vérifier l'opérationnalisation et développer la spécificité de la démarche que doivent adopter les pratiques d'audit dans les collectivités du Mali, dont les acteurs gagneront à s'intéresser à la pratique de l'audit social.

### 3. Méthodologie de recherche

Travail exploratoire, ce papier s'inspire de notre thèse de doctorat intitulée « *L'audit social dans les collectivités locales du Mali : le cas des communes rurales de Kolokani et de Massantola dans le cercle de Kolokani, région de Koulikoro* » (2015). L'objectif étant la vérification de l'efficacité des pratiques d'audit social dans les collectivités du Mali. Ce travail est le fruit d'une recherche qualitative, fondée sur la posture épistémologique constructivisme et la méthode inductive. Il s'agit de partir de la connaissance du fonctionnement du système afin de réaliser une proposition théorique. La recherche documentaire et des entretiens semi directifs avec certains acteurs principaux, dont les responsables politiques, les membres de la société civile et des services techniques, sont les principales techniques utilisées.

La thèse à laquelle nous faisons allusion nous a permis de démontrer toute l'importance de l'application de l'audit social à des domaines autres que l'entreprise, notamment aux collectivités du Mali. L'audit social étant une opération à la fois théorique et empirique, nous nous sommes questionné par rapport à ses modalités d'application dans un contexte de gouvernance des collectivités, comparées (ici) à des entreprises. De la gouvernance des entreprises, à la gouvernance publique, nous avons deux entités aux configurations et démarches distinctes. Si l'entreprise a des contours précis en termes de formes, un flou, voire un vide se dessine au niveau de la gouvernance publique. La spécificité des collectivités requière alors une certaine flexibilité et la souplesse des techniques. Ainsi, pour mener à bien cette étude, nous avons mis un accent particulier sur la comparaison entre la configuration organisationnelle et gestion de l'entreprise, et celles des collectivités.

## 4. Résultats

### 4.1. La décentralisation, un système social

En principe, nous comprenons la décentralisation et le développement local comme un système. La décentralisation se décrit à travers la structuration du pays en différentes entités sociales qui se trouvent en effervescence dans le cadre du développement. Au Mali, une grande responsabilité est accordée aux acteurs locaux, dont l'administration de la Commune par la population locale ; l'allègement du poids de l'Administration sur la population ; l'implication de la population dans le processus d'élaboration du Plan de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC), etc. Cette décentralisation a aussi entraîné d'autres actions « positives » dans le cadre du développement local, dont la facilité d'accès aux documents civils et aux services sociaux de base, etc.

Par ailleurs, si le système en place dans les Collectivités du Mali fonctionne, est-il cohérent dans son fonctionnement ? La réponse à cette question nous amène à parler, en plus des points positifs ci-dessus soulignés, des insuffisances. En effet, nous avons vu dans les Communes du Mali, la présence d'une situation « improbable » et largement irrégulière en termes de gestion des rôles. Il s'agit, entre autres de l'analphabétisme de la population locale ; de la méconnaissance, par les acteurs, des textes qui régissent la décentralisation au Mali ; de la faiblesse du niveau de communication entre les différents acteurs ; de l'absentéisme des élus et de la population dans les activités du développement de la Commune ; de l'insuffisance du moyen financier ; du pessimisme de la population face à sa propre fore ; de la mauvaise gestion des ressources de la Commune et de l'insuffisance des appuis de l'Etat central. On peut appréhender cette situation par la notion de « vicissitude généralisée ». A ce niveau, nous dirons qu'il y a nécessité d'initier des pratiques d'audits sociaux communautaires dans le système de décentralisation au Mali. Il s'agit d'auditer le système (sa structuration, son fonctionnement) et d'instituer des audits interne.

Il faut reconnaître qu'au Mali, il existe une panoplie de dispositifs de gestion et de contrôle, dont un bureau de vérificateur général, qui a pour mission, la lutte contre la corruption et le détournement des fonds. Au sein de ce bureau, travaillent des auditeurs. Toutefois, nous ne pouvons pas placer les activités de cette institution dans un contexte d'audit social, car, basée sur la gestion des finances dans les services, notamment centraux. Aussi est-il que l'aspect communautaire y est quasiment absent.

Concernant la pratique des audits sociaux, nous avons vu que ce serait une innovation, dans la mesure où, nous avons découvert au sein de la communauté, des pratiques traditionnelles ou modernes, qui contiennent des prédispositions favorables à la pratique des audits sociaux. Autrement dit, certaines pratiques locales ont des similitudes avec les principes de l'audit social. Il s'agit là des pratiques à encourager ; à mettre à l'échelle, et qui pourront servir d'innovation pour le progrès de l'audit social. Il s'agit par exemple des pratiques telles que la bureaucratie locale traditionnelle, la palabre gérontocratique qui, à travers un tour de rôle, amène une implication totale des participants à une organisation.

Ces prédispositions, nous l'avons démontré dans la thèse, si elles peuvent être favorables à la pratique des audits sociaux communautaires, restent largement insuffisantes, tant les obstacles techniques, financiers, institutionnels, organisationnels, etc., peuvent freiner sa pérennisation.

Face à cette situation holistique, le développement de l'expertise d'audit social communautaire devient une nécessité au Mali.

#### **4.2. La force de l'audit dans l'administration des collectivités**

Telle que signalé plus haut, la collectivité, par rapport à une entreprise, est un cadre relativement éparpillé dont les différents acteurs sont plus ou moins conscients de leurs missions et des enjeux globaux. De ce fait, les actions deviennent aléatoires et floues. Dans la mesure où l'audit social consiste à vérifier les principes, les processus et les résultats, dans le domaine des relations de l'organisation avec ses parties prenantes, ses missions ne peuvent qu'être amples. Pour une bonne marche des collectivités, l'on doit pouvoir vérifier la participation des acteurs ; les réalisations, l'utilisation des moyens ; évaluer les risques, etc. A ce niveau, l'audit devient un outil efficace pour la gouvernance des collectivités. Avec un acteur extérieur (l'auditeur), il s'agit d'un moyen d'éviter la routine. La stratégie existant consiste à un contrôle plus ou moins rigoureux et plus ou moins répressif, mais efficace dans la mesure où il s'agit d'un audit participatif. Du moment où l'audit social n'a pas pour objectif de sanctionner, il devient un moyen efficace (collégial) pour la construction des hommes et des processus pour l'atteinte des objectifs.

La gouvernance des collectivités étant différente de celle des entreprises, il s'agit d'une piste de réflexion et d'un champ d'intervention innovant dans le cadre du développement des pratiques d'audits sociaux. Les nouvelles dimensions de l'audit social qui embrassent la RSE (le social et le sociétal), notamment l'environnement interne et externe, l'éthique, le genre, la diversité, etc., sont pour les collectivités des valeurs constructrices, dans la mesure où celles-ci sont multidimensionnelles.

#### **4.3. Les exigences**

Pour un audit réussi, il faut un référentiel clairement fourni, et des hommes et femmes enclins au changement. Il s'agit d'un cadre collaboratif qui demande une conjugaison de l'effort des différents auteurs pour un objectif clairement défini. Au sein des collectivités du Mali, il existe une kyrielle de textes soigneusement élaborés. Toutefois, l'on rencontre un sérieux souci au niveau de leurs applications. Pour une pratique d'audit social, ces textes législatifs et réglementaires constituent des référentiels de base. Il s'agit de données largement éparpillées. Ainsi, la recherche documentaire doit occuper une place fondamentale afin d'affûter l'existant en termes de référentiel.

Dans la mesure où l'auditeur externe intervient sur demande, un leadership ouvert au sein des collectivités est une nécessité. Autrement dit, les responsables des collectivités ont la liberté de commander des audits. Ils doivent avoir un intérêt à le faire. À cet effet, la communication et le marketing sont pour les auditeurs, des moyens efficaces pour la promotion de la pratique.

#### **4.4. Les obstacles**

Si la pertinence de l'audit social dans la gouvernance des organisations est une réalité visible, il faut reconnaître que les collectivités du Mali n'en bénéficient guère à plusieurs égards. À ce niveau, nous trouvons qu'il nécessite un développement théorique pouvant renforcer les auditeurs à susciter cet intérêt auprès des acteurs du développement communal, qui sont plutôt focalisés sur le seul domaine de l'audit financier. Nous avons signalé ci-avant : la communication et le marketing reçoivent toute leur importance. Si c'est sur demande des dirigeants d'entreprise qu'intervient l'audit social dans un souci de performances, tel n'est pas forcément le cas dans les collectivités. Dans la mesure où il s'agit des acteurs politiques parfois peu ou pas « compétents » et peu outillés pour l'exercice de leurs fonctions, les actions d'audit, avec pour vocation la transparence, ne sont pas toujours sollicitées. Ignorance et méfiance entrent dans la danse. C'est alors le cadre même de l'organisation qui constitue un obstacle aux pratiques d'audit. Cela réside dans la configuration des collectivités dont les principes doivent évoluer eu égard à ceux de l'entreprise pour plus de performances. À ce même niveau, l'accès au financement n'est jamais garanti, dans la mesure où les collectivités maliennes sont en principe déficitaires, et ne voient pas immédiatement le bienfondé de la pratique d'audit social.

Pour parler clairement des obstacles, nous diront ainsi que la configuration du système fait défaut. En effet, au niveau de la commune, nous avons le maire et ses adjoints comme organe de décision ; le conseil communal comme organe de délibération ; le préfet comme tutelle ou organe de contrôle, même si cette dernière fonction est mal définie. Ce système largement bureaucratisé, fonctionne à l'image d'un cercle vicieux qui donne peu d'opportunité à l'intervention des experts externes. L'autorité de tutelle, sensé pouvoir gérer les éventuels dysfonctionnements, se trouve en mal dans l'exercice de ses fonctions en termes de hiérarchie.

Avec cette configuration organisationnelle animée de conflits de pouvoir et d'intérêt, les acteurs ne sont pas à mesure de mobiliser les audits.

#### 4.5. Un schéma adaptatif pour les collectivités au Mali

Auditer le fonctionnement d'une collectivité est une activité complexe. Comme déjà signalé, en la matière, la recherche documentaire doit occuper une place de choix. Cela, pour réunir les textes pouvant servir de référentiel, et pour identifier les acteurs stratégiques. Cette phase doit occuper le plus de temps dans la mesure où il s'agit du fondement théorique de l'activité.

Avec ces informations de base, l'auditeur doit élaborer les outils de collecte de données en fonction des informations disponibles et de l'objectif de l'audit.

La prise de contact avec différents acteurs est indispensable. Cette phase est fastidieuse dans la mesure où il s'agit d'un paquet d'acteurs aux orientations éparses, difficiles à cerner. À ce niveau, l'entretien ordinaire et la comparaison ne suffisent pas. L'observation et les focus group sont aussi d'une importance capitale. C'est la prise en compte des différents paramètres méthodologiques qui permet à l'auditeur de parvenir aux informations dont l'analyse lui permettra de faire des recommandations. Il faut reconnaître qu'il s'agit ici de l'audit social communautaire, ayant des particularités avec le traditionnel audit bureaucratique. Les méthodes traditionnelles (induction, déduction) y sont valables, toutefois, l'ethnométhodologie doit jouer un rôle important. Cela, pour la consistance et l'opérationnalité des résultats qui découleront des travaux d'audit. Il s'agit d'une démarche ethno méthodologique plutôt inductive.

La mission d'audit social type dans les collectivités doit comporter les étapes suivantes :

1. La prise de contact et de renseignements
2. Le recueil des documents
3. La sélection des textes et procédures
4. L'identification des parties prenantes
5. Les ateliers de concertation
6. La mission de terrain (rencontre des acteurs & vérifications)
7. La rédaction du rapport d'audit
8. L'atelier de validation du rapport
9. La finalisation du rapport avec les recommandations
10. La présentation des résultats

## Conclusion

Nous sommes affirmatifs en ce qui concerne la réponse à notre question portant sur l'audit social comme outil pertinent pour la gouvernance dans les collectivités du Mali. Nous nous appuyons ici sur Mouna Aouijl et Kalla Z. A. Omari (2018), qui diront, par rapport à la genèse de l'audit interne au sein des collectivités territoriales du Maroc, que les collectivités ont l'intérêt de promouvoir la création de cellules d'audit interne dans tous leurs établissements, afin d'encourager l'adoption d'un mode de gestion axé sur une gestion entrepreneuriale basée sur les trois critères « *efficience, efficacité et économie* ».

En effet, une collectivité représente une organisation de la société globale, à la différence des groupes et groupements tels que les entreprises et associations. Il s'agit d'un contenant qui contient une panoplie d'organisations et d'interactions mosaïques. Il s'agit d'un cadre largement ouvert, et dont les objectifs sont globaux et relativement peu circonscrits. D'une part, nous avons le fonctionnement réel des organes (mairies ; conseil de cercle, assemblée régionale...) ; d'autre part, le mouvement des parties prenantes (population, services techniques, PTF...). Face à cette complexité, l'audit social doit être axé sur le terrain, en tenant compte des valeurs sociales et organisationnelles.

Le développement de l'audit des collectivités dépend d'un processus multisectoriel et multi acteur, dont une réelle implication des chercheurs afin de susciter un intérêt au sein des hommes politiques et administrateurs soucieux du devenir de leurs circonscriptions administratives. Cela, à travers le développement d'un partenariat public-privé, à savoir, les collectivités et les auditeurs.

## Bibliographie

- Adjaho, Richard. *Décentralisation : La question de la tutelle de l'Etat sur les collectivités locales*. Cotonou : Les Editions du flamboyant, 2004
- Aoujil M., Alaoui Omari L Z. (2018), Genèse de l'audit interne au sein des collectivités territoriales: cas du Maroc. In [intercostos.org](http://intercostos.org)
- Bahayou Y. (2017), « L'audit social et la gestion non violente des conflits », Actes IAS, Marrakech, pp.65-74
- Candau, P. (1985) *Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace*. Paris : Vuibert, 1985
- GAYE, Ibrahima. *Evaluation Participative et Développement Local. Journées Sénégalaises de l'Évaluation (JSE)*. Dakar : Première édition, 2008
- Guerrero, S. (2008), Les outils de l'audit social - Optimiser la gestion des ressources humaines, Paris, Dunod.
- Igalens J. (2019), « L'audit social ne s'adresse pas qu'aux entreprises », [www.auditsocial.net](http://www.auditsocial.net), publié le 24 janvier 2019.
- Laghzoui F., Touil Y. (2017), « Audit social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités territoriales marocaines- Cas de la préfecture de Tanger- Asilah ». *International Journal of Scientific & Engineering Research*, volume 8, issue 11, novembre 2017.
- Landa, J. T. (1991), « Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique ». In : Esprit d'entreprise, Cultures et Sociétés. Maxima. PP 195-217
- Loi N°2017-051 du 02 octobre 2017, portant code des collectivités territoriales du Mali
- Maamar S. C., Messaid H. A., (2017), « Le rôle de l'audit social dans la performance des ressources humaines ». Actes IAS, Marrakech, pp.170-179
- Martory, B. (2003), « Audit social » Pratiques et principes. Revue française de gestion, Vol. 6, pp. 235-246
- Ngueulieu P. E., Kouayep B. L. (2017). Audit social et sciences sociales au Cameroun : pertinence et valorisation en contexte de développement durable et d'interdisciplinarité. *Responsabilité environnementale et sociétale de l'entreprise : l'apport de la fonction RH et de l'audit social. 19<sup>ème</sup> Université de printemps de l'audit social et 3<sup>ème</sup> rencontres internationales des sciences du management*. Marrakech (Maroc) le 4 et 5 mai 2017, pp.492-505.
- Peretti J-M. (2015), Ressources humaines. 15<sup>ème</sup> édition. Paris, Vuibert
- Popov, Y. (2013), L'audit social peut utiliser le principe du tripartisme formulé par l'OIT (L'analyse comparée des modèles nationaux de l'audit social). [En ligne] 2013. [Citation : 28 août 2014.] <http://ias.webcompetence.com/data/fo1123/YouriPOPOV.pdf>.
- Traoré A., et Cissé D., (2019), « Territorialité, Gouvernance et Crises au Mali : quels défis pour la recherche scientifique ? », *Colloque international : Conflits armés et insécurité dans le Sahel ouest-africain : défis et implications pour la recherche et l'éducation*. Du 1er au 4 octobre 2019 à l'Institut des Sciences Humaines (ISH) de Bamako.
- Traoré, A. (2016), L'audit social, une opportunité pour la gestion des ressources humaines dans les collectivités locales du Mali : Slavonic Pedagogical Studies Journal. Vol 5. Issue 1. pp. 50-68.
- Vatier R. (1995), « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? » ANDCP Personnel, n°365
- Vatier, R. (1992), « L'audit: qu'est ce que c'est ? » Revue Personnel, 332 pniangabdou

# 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  
Nicole BARTHE, université de Nice, France  
Elie BASBOUS, Université Libanaise, Beyrouth, Liban  
Claude BEKOLO, Université de Yaoundé II, 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  
Jean DOUANLA, Université de Yaoundé II, Cameroun  
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 Célestin ETOUNDI, Université de Yaoundé II, Cameroun  
Martin-Florent EDOUTHIA, 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  
 Claude-Ernest KIAMBA, CRADAT, Cameroun  
 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  
 Pierre LOUART, université de Lille  
 Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université de Montpellier  
 Mouloud MADOU, 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  
 Sabine Patricia MOUNGOU, Université de Yaoundé II, Cameroun  
 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  
 Paul Gérard POUGOUE, CRADAT, Cameroun  
 Michel RACINE, Université Laval, Québec, Canada  
 Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Canada  
 Jean Claude SAHA, Université de Yaoundé II, Cameroun  
 Doha SAHRAOUI, Université Cadi Ayyad, Maroc  
 Marie-José SCOTTO, IPAG, Nice, France  
 François SILVA, KEDGE Business School, France  
 Serges Francis SIMEN, Université de Dakar, Sénégal  
 Aline SCOUARNEC, Université de Caen  
 Najoua TAHRI, Université de Montpellier  
 Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Business School, 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  
 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  
Joseph ZONGANG, Sup de Co Yaoundé, Cameroun  
Zahir YANAT, KEDGE Bordeaux, France

## COMITE D'ORGANISATION

---

Jacques IGALENS, Président de l'IAS  
Jean-Marie PERETTI, Président d'honneur IAS  
Claude BEKOLO, Université de Yaoundé II  
Patrice EDIMO, ESCGE  
Gilles Célestin ETOUNDI, Université de Yaoundé II  
Soufyane FRIMOUSSE, Université de Corse  
Arsène HIEN, CRADAT  
Alphonse GAGLOZOUN, CRADAT  
Paul Gérard POUGOUE, Président du comité scientifique du CRADAT  
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Business School  
Joseph ZONGANG, Sup de Co Yaoundé

**Comité 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  
 Nicole BARTHE, université de Nice, France  
 Elie BASBOUS, Université Libanaise, Beyrouth, Liban  
 Claude BEKOLO, Université de Yaoundé II, 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  
 Jean DOUANLA, Université de Yaoundé II, Cameroun  
 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 Célestin ETOUNDI, Université de Yaoundé II, Cameroun  
 Martin-Florent EDOUTHA, ESTEM, Casablanca, Maroc  
 Moussa FALL, BEM-DAKAR, Sénégal  
 Jules-Roger FEUDJO, Université de Dschang, Cameroun  
 Maurice FOU DA ONGODO, Université de Douala, Cameroun  
 Yacine FOUAD, 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  
 Claude-Ernest KIAMBA, CRADAT, Cameroun  
 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  
 Pierre LOUART, université de Lille  
 Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université de Montpellier  
 Mouloud MADOU, 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  
 Sabine Patricia MOUNGOU, Université de Yaoundé II, Cameroun  
 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  
 Paul Gérard POUGOUE, CRADAT, Cameroun  
 Michel RACINE, Université Laval, Québec, Canada  
 Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Canada  
 Jean Claude SAHA, Université de Yaoundé II, Cameroun  
 Doha SAHRAOUI, Université Cadi Ayyad, Maroc  
 Marie-José SCOTTO, IPAG, Nice, France  
 François SILVA, KEDGE Paris, France  
 Serges Francis SIMEN, Université de Dakar, Sénégal  
 Aline SCOUARNEC, Université de Caen  
 Najoua TAHRI, Université de Montpellier  
 Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Business School, 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 Dschang, 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  
 Catherine VOYNET-FOURBOUL, CFFOP, 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  
 Joseph ZONGANG, Sup de Co Yaoundé, Cameroun

**Comite d'organisation**

Jacques IGALENS, Président de l'IAS  
 Jean-Marie PERETTI, Président d'honneur IAS  
 Claude BEKOLO, Université de Yaoundé II  
 Patrice EDIMO; ESCGE  
 Gilles Célestin ETOUNDI, Université de Yaoundé II  
 Soufyane FRIMOUSSE, Université de Corse  
 Arsène HIEN, CRADAT  
 Alphonse GAGLOZOUN, CRADAT  
 Paul Gérard POUGOUE, Président du comité scientifique du CRADAT  
 Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Business School  
 Joseph ZONGANG, Sup de Co Yaoundé