



38e UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DE L'INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

**7 et 8 octobre 2021
IMPGT – Aix en Provence**

**INNOVATION SOCIALE,
DIVERSITÉ ET PERFORMANCE**

Jacques IGALENS, Président de l'IAS
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School
Khaled SABOUNE, IPMGT

SOMMAIRE

Sommaire	3
Avant-propos	5
La GRH-territoriale : une innovation sociale dans l’emploi dans les métiers des SAP	7
Clara AOUN	
Logistique inverse et RSE : l’impact des choix stratégiques sur la performance.....	27
Wissal BEN ARFI	
Jean-Michel SAHUT	
Lubica HIKKEROVA	
Les entreprises libérées : en quête du dernier eldorado	51
Olivier GAGNON	
L’impact social et sa mesure, nouvel horizon de la RSE	71
Jacques IGALENS	
De l’état providence à l’engagement citoyen	91
Hubert LANDIER	
Analyse des conditions de mise en œuvre dans l’implémentation des logiciels d’e-GRH pour la gestion du personnel au sein des établissements d’enseignement supérieur en République démocratique du Congo	101
Limex Limeka LI-MABILA	
Annie CORNET	
Le diagnostic territorial orienté RH : de l’analyse des besoins à l’émergence de l’innovation sociale	123
Ingrid MAZZALI	
Truong Giang PHAM	
L’impact du pouvoir d’agir sur le sens du travail : le cas de la fonction public hospitalière	135
Romain MORETTI	
L’impact social des pratiques RSE au Maroc	149
Youssef OUAZZOUZ	

Recrutement Arc-en-ciel (RAEC), une innovation sociale dans le management des organisations de l’Afrique subsaharienne	179
David PATA KIANTWADI	
Innovation en période de pandémie de la Covid-19 : analyse des pratiques professionnelles des managers d’établissements sanitaires et sociaux	193
Audrey RIVIÈRE Khaled SABOUNE	
L’audit d’un cadre collaboratif à l’aune de la responsabilité sociétale des services étatiques au Mali : étude de cas de l’Université de Ségu	207
Amadou TRAORE	

AVANT PROPOS

L'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT), Aix-Marseille Université accueille les 16èmes Rencontres Internationales de la Diversité (RID) et la 38ème Université d'Été de l'Audit Social les 7 et 8 octobre 2021, à Aix-en-Provence. Les différentes crises actuelles (sanitaire, sociale, économique, environnementale, politique...) appellent la nécessité de repenser le fonctionnement des structures publiques, privées et parapubliques. Face à ces constats, nous avons montré que la diversité et l'innovation sociale constituent des leviers de performance pour les organisations. En effet, elles favorisent l'émergence de nouvelles pratiques managériales, qui sont autant de solutions innovantes face aux problématiques contemporaines. Cette double manifestation forte de plus de cinquante communications a également accueilli en tant que « guest speaker » Isabelle Barth, professeure agrégée des Universités qui a été directrice de l'EM Strasbourg, de la recherche du Groupe INSEEC U. et de l'INSEEC Grande Ecole et qui est l'auteure de " Manager la diversité, de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif" paru chez Dunod en 2018. Un symposium consacré et animé par les dirigeants de la Croix Rouge a permis de montrer comment cette association d'aide humanitaire française fondée en 1864 s'est organisée pour continuer à venir en aide aux personnes en difficulté en France et à l'étranger durant la pandémie de COVID. Enfin un nouveau référentiel de notre Institut a été adopté.

L'IAS, dans le cadre de sa mission d'échanges et de promotion de l'audit du social et de la Responsabilité sociétale a organisé, depuis sa création en 1982, 62 universités de l'Audit social avec les 37 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Nice, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon, Mons (Belgique), Montréal (Québec), Dakar (Sénégal) et Yaoundé (Cameroun), et les 22 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Genève (CH), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie), Pékin (Chine), Tours (France) et Sofia (Bulgarie), Le Gosier (Guadeloupe), Brest et les deux universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 2 200 communications ont été présentées et publiées. Plus de 3500 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 8 000 auditeurs dans 16 pays et 36 villes.

Cette 38ème Université d'été de l'Audit Social organisée les 7 et 8 Octobre à Aix-en-Provence dans le cadre et avec le concours actif de l'IMPGT a pour objectif d'alimenter la réflexion sur l'innovation et particulièrement l'innovation en période de crise en accueillant enseignants-chercheurs, représentants d'entreprises, associations et organisations publiques, DRH, auditeurs sociaux pour débattre sur les enjeux de l'innovation tant technique que sociale et sociétale, ses incidences sur les organisations, les territoires ainsi que sur l'action publique.

Les actes de cette 38ème Université d'été de l'Audit Social sont riches de 13 communications retenues par le comité scientifique. La diversité des thèmes abordés et des approches reflète l'importance actuelle du sujet pour toutes les organisations, des PME aux multinationales et dans des contextes nationaux différents. Ces communications sont présentées dans des ateliers consacrés à « Territoires et Communautés », « Impact et Audit Social », « Innovation(s) » et « Miscélanés ».

Merci aux membres du comité scientifique qui ont permis la réalisation de ces actes en acceptant d'évaluer les communications soumises, David AUTISSIER, Olivier BACHELARD, Michel BARABEL, Elie BASBOUS, Djilali BENABOU, Béchir BENLAHOUEL, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Mustapha BETTACHE, André BOYER, Luc BOYER, Gurvan BRANELLEC, Maria-Giuseppina BRUNA, Sylvie BRUNET, Adriana BURLEA-SCIOPERU, Laurent CAPPELLETTI, Jean-Luc CERDIN, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Patrick DAMBRON, Richard DELAYE, Philippe ROBERT-DEMONTROND, Abdelkader DJAMAL, Dominique DRILLON, Marc DUMAS, Michelle DUPORT, Jean-Jacques Tony EKOMIE, Yacine FOUHAD, Corinne FORASACCO, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Patrick GABRIEL, Jacques GAGNON, Slimane HADDADJ, Sana HENDA, Roger Pierre HERMONT, Lionel HONORE, Jacques IGALENS, Michel JONQUIERES, Assya KHIAT, Hervé LAINÉ, Hubert LANDIER, Alain LEMPEREUR, Pierre LOUART, Mouloud MADOUUM, Henri MAHE de BOISLANDELLE, Jean-Paul MAMBOUNDOU, Mohamed MATMATI, Olivier MEIER, Nathalie MONTARGOT, Marcello MORTILLARO, Jean MOUSSAVOU, Patrick NAEF, Hadj NEKKA, Florence NOGUERA, Emmanuel OKAMBA, Yvon PESQUEUX, Jean Michel PLANE, Yann QUEMENER, Stéphane RENAUD, Doha SAHRAOUI, Henri SAVALL, Abdelkader SBIHI, François SILVA, Aline SCOUARNEC, Najoua TAHRI, Jean-Paul TCHANKAM, Patrice TERRAMORSI, Maurice THEVENET, Marc VALAX, Anne-Marie de VAIVRE, Zahir YANAT, et Véronique ZARDET.

L'implication et la mobilisation de l'équipe d'organisation a été essentielle. Merci à Djelloul AREZKI, Laura BETON, Laura CARMOUZE, Camille DESSENDIER, Mathilde DOUGADOS, Emmanuelle MOUSTIER, Audrey RIVIERE, Khaled SABOUNÉ, Anaïs SAINT JONSSON, Edina SOLDI, Lély TAN et Bruno TIBERGHEN. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements pour leur contribution à la réussite de cette manifestation et tout particulièrement à son coordinateur, Khaled SABOUNÉ, dont nous avons apprécié la détermination sans faille pour réussir une 38^e Université d'Été de l'IAS dans les circonstances difficiles de la crise sanitaire.

Merci à Monique Pottevin pour la préparation et la réalisation de ces Actes.

Jacques IGALENS, Président de l'IAS

Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School

Khaled SABOUNE, IPMGT

LA GRH-TERRITORIALE : UNE INNOVATION SOCIALE DANS L'EMPLOI DANS LES MÉTIERS DES SAP

Clara AOUN

Université de Caen-Normandie, Laboratoire de recherche NIMEC.

a.clara.aoun@gmail.com

Résumé

La GRH territoriale constitue un levier pour développer l'employabilité des personnes et l'attractivité des entreprises (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018; Saint-germes et al., 2013; Urasadettan, 2020; Urasadettan & Schmidt, 2020). Les entreprises réunies sur un bassin d'emploi se rassemblent et collaborent pour trouver des solutions à leurs problèmes communs en matière de recrutement, de gestion des compétences et d'amélioration de la QVT¹ (Taddei & Tilloy, 2017). Selon Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2018), le territoire devient une partie prenante et un acteur principal dans le management et le développement des entreprises.

L'objectif de cette communication est d'analyser comment la GRH-T² constitue une innovation sociale au service de l'emploi dans les métiers des services à la personne (SAP). Notre étude s'appuie sur le cas de la communauté de communes « Cœur de Nacre » qui a initié et coordonné une GRH-T. Nous nous sommes associée à Cœur de Nacre pour l'accompagner dans ses actions territoriales et trouver des solutions pour l'emploi dans les métiers des SAP en tension.

Mots clés : Innovation sociale, GRH-Territoriale, Territoire, services à la personne

Abstract

Regional Human Resources Management is proving to be a lever for developing the employability of people and the attractiveness of companies (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018; Saint-germes & al., 2013; Urasadettan, 2020; Urasadettan & Schmidt, 2020). Companies gathered in a labor pool come together and collaborate to find solutions to their common problems related to recruitment, skills management and quality of work life improvement (Taddei & Tilloy, 2017). According to Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2018), the territory becomes a stakeholder and a main actor in the management and development of companies.

The aim of this paper is to analyze how Regional Human Resources Management represents a social innovation at the service of employment in the human care services jobs. Our study is based on the case of the territory "Coeur de Nacre" which initiated and coordinated Regional Human Resources Management. We have partnered with "Cœur de Nacre" to support its territorial actions and find solutions for human care services jobs in short-staffed.

¹ Qualité de vie au travail

² GRH-Territoriale

Keywords: Social innovation, Regional Human Resources Management, Territory, Human care services

Introduction

Avec le vieillissement de la population, l'augmentation de l'espérance de vie et l'objectif de maintenir les personnes âgées, les métiers des services à la personne constituent des réserves d'emplois et des métiers d'avenir (Pons, 2018). En effet, depuis les années 60, avec le rapport Laroque notamment, le maintien à domicile des personnes âgées constitue un réel enjeu national (Jany-Catrice, 2016). L'enquête BMO³ (2020) montre que les SAP⁴ sont parmi les métiers qui recrutent le plus. Cependant, les besoins en recrutement dans ces métiers ne sont pas satisfaits (Friquet, 2019). Le nombre de candidatures pour les offres d'emplois pourvues dans les structures des SAP ainsi que le taux d'inscription dans les formations baissent (André, 2012 ; El Khomri, 2019). Nous observons une insatisfaction de la part des salariés dans ces métiers se manifestant par un taux de turnover élevé et des arrêts de travail (Demazière & Marchal, 2018). Ces métiers ne sont pas attractifs. Ils rencontrent des tensions de recrutement et une volatilité de leurs effectifs, souvent pas assez motivés et/ou qualifiés (André, 2012). Plusieurs éléments sont à l'origine de ce constat. La rémunération dans ces métiers est faible et les conditions de travail sont pénibles (horaires décalés avec des coupures, déplacements réguliers, isolement, etc.). Ces problèmes RH ont des conséquences négatives sur la qualité de service, notamment sur la qualité de la prise en charge des personnes âgées qui se dégrade (Friquet, 2019). En 2019, El Khomri dans son rapport « plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge » développe un axe sur « la mobilisation et la coordination des acteurs et des financements au niveau national et dans les territoires ». Dans cet axe, elle souligne l'importance pour le territoire, notamment en zone rurale, d'assurer une offre de service de qualité (El Khomri, 2019).

Nous remarquons que la GRH-T occupe une place centrale dans les recherches scientifiques en lien avec l'employabilité, l'attractivité des métiers et le développement territorial (Colin & Mercier, 2017; Defélix et al., 2013; Fauvy & Arnaud, 2012; Lethielleux, 2018; Lethielleux & André, 2018; Loubès & Bories-Azeau, 2016; Torres, 2000; Vilette, 2008). Le bulletin officiel du ministère du travail, de l'emploi et de la santé incite les acteurs à intégrer la GPECT⁵ dans leurs pratiques afin d'accompagner au mieux les mutations économiques que vit le territoire (Travail – Emploi – Formation, 2011). La GRH-T « *implique de favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives et structurés par des maillages où les problématiques RH sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées* » (Bories-Azeau et al., 2008, p.13). Une telle construction dynamique réunissant différents acteurs y compris les entreprises est à l'origine des innovations sociales (Le Corroller, 2012).

³ Besoins en main d'œuvre

⁴ Services à la personne

⁵ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales

À ce jour, nous remarquons peu d'études s'intéressant à l'analyse de la GRH-Territoriale comme étant une innovation sociale visant à apporter de nouvelles réponses à des besoins non satisfaits. Ces constats nous mènent à nous intéresser à la question de recherche suivante : Comment la GRH-Territoriale constitue-t-elle une innovation sociale au service de l'emploi dans les métiers des SAP ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons mené une étude qualitative de type recherche-intervention auprès de la communauté de communes « Cœur de Nacre ». En effet, cette dernière nous avait fait part de sa demande de l'accompagner dans sa démarche de GRH-T qu'elle souhaite mener avec les entreprises SAP.

Dans la suite de ce papier, nous abordons dans la première partie l'innovation sociale, la notion du territoire et la GRH-Territoriale. Nous exposons ensuite notre méthodologie mobilisée et notre terrain d'étude. Nous présentons et analysons enfin les résultats de notre étude.

Cadre conceptuel

Nous avons mobilisé un cadre conceptuel qui nous permet de définir l'innovation sociale, ses caractéristiques en lien avec la territorialisation et l'implication des acteurs. Nous nous sommes par la suite intéressés à la notion du territoire, notamment en sciences de gestion. Nous avons enfin abordé la GRH-T et ses enjeux.

1 - Innovation sociale

L'innovation sociale a émergé avec les défis engendrés par les crises financières et économiques. En janvier 2009, le Président de la commission européenne annonce le rôle important que joue l'innovation sociale pour assurer une croissance durable, créer des emplois et renforcer la compétitivité (Richez-Battesti et al., 2012, p.17). Peres (2020, p.9) explique que le concept d'innovation « sociale » est développé dans les recherches scientifiques et le monde socio-économique ; cependant il manque une définition claire.

Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) : « *L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.* » (Avisé, 2021, p.6). Les auteurs qui se sont intéressés à ce concept (Cajaiba-Santana, 2014; Fontan, 2020; Gianfaldoni, 2012; Peres, 2020; Richez-Battesti et al., 2012) trouvent dans l'innovation sociale une nouvelle réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits au niveau social, environnemental et économique. Il s'agit par exemple du développement de pratiques pour préserver l'environnement, créer de l'emploi, améliorer les conditions de vie voire pour développer une activité économique sur un

territoire donné (Peres, 2020). Dans sa distinction entre innovation technologique et sociale, Fontan (2020,p.7) se réfère au Conseil de la science et de la technologie du Québec (2000). Ce dernier explique que l'innovation technologique est d'ordre classique. Elle concerne les nouveaux produits et/ou procédés. L'innovation dite sociale est d'ordre contemporain et concerne de nouvelles pratiques sociales ou organisationnelles mises en place.

Les analystes d'Avise (2015) et plusieurs autres auteurs ont établi des critères pour caractériser l'innovation sociale. Parmi ces critères, nous trouvons la nouveauté, la territorialisation et l'implication des acteurs. Fontan (2020, p.9) explique que la nouveauté fait référence aux « nouvelles modalités de dialogue et d'alliance » établies par les acteurs qui ont permis l'implication et l'adhésion d'autres groupes locaux de personnes et d'organisations. Hillier et al. (2004, p.134, cité par Richez-Battesti et al., 2012, p.23) parlent d'initiative locale, ascendante, inclusive et participative. En effet, l'innovation sociale est ancrée sur le territoire d'où elle a émergé (Richez-Battesti et al., 2012, p.23). Face à un besoin identifié et non satisfait sur un territoire donné, les acteurs locaux se mobilisent et s'impliquent en expérimentant de nouvelles façons de faire afin d'y apporter des réponses adaptées (Fontan, 2020). Chacun contribuera en fonction de son expertise en apportant ses propres ressources. C'est grâce à cette mutualisation des ressources diverses et hétérogènes des acteurs de natures variées (entreprise, collectivité, laboratoire de recherche, etc.) que l'innovation sociale apportera des réponses nouvelles, pertinentes et permettra des gains de productivité (Peres, 2020). De ce fait, il est important de s'intéresser à la notion du territoire, ses définitions et ses interprétations.

2 - La notion du territoire

Nous remarquons une prise en compte croissante de la dimension territoriale dans les sciences de gestion, notamment dans la gestion des Ressources Humaines. En effet, comme l'expliquent Colin & Mercier (2017), le territoire devient un nouvel angle d'analyse dans de nombreux travaux. Bonnet et al. (2020) ajoutent que la dimension territoriale contribue à une grande échelle à l'enrichissement et au renouvellement des connaissances dans les sciences de gestion. La rencontre de ces deux disciplines engendrent des apports théoriques et méthodologiques pour le monde de la recherche et des apports managériaux pour les acteurs socio-économiques (Colin & Mercier, 2017; Mercier & Colin, 2019).

Cependant, nous remarquons de nombreuses définitions du terme « territoire » et non unifiées (Raulet-Croset, 2008). Selon la discipline, ce terme est abordé sous différents angles et approches (Aoun, 2021). Par exemple, en géographie, le territoire fait référence à l'espace existant à l'intérieur de frontières naturelles, au bassin de vie et au bassin d'emploi (Ndiaye, 2011; Pesqueux, 2015). Dans sa dimension politique, son usage est lié à la délimitation de l'action des instances et institutions autorisées et responsables dans un « territoire d'intervention » (Raulet-Croset, 2008). Selon cette approche, le territoire est vu comme un simple espace d'action élargi ou prescrit (Colin & Mercier, 2017). Dans ce territoire prescrit, des interactions et relations peuvent être nouées avec d'autres acteurs publics, associatifs et/ou privés. Le territoire devient alors une ressource pour l'action (Raulet-Croset, 2008), un

construit social rassemblant des compétences et ressources hétérogènes utiles à sa performance et à l'avantage concurrentiel des entreprises (Colin & Mercier, 2017).

En sciences de gestion, le territoire est analysé comme une dimension d'une situation de gestion (Colin & Mercier, 2017). Scouarnec & Brillet (2017, cité par Aoun, 2021) soulignent que le territoire est considéré de nos jours comme un lieu d'anticipation et de perspectives des enjeux socio-économiques. Il est de plus en plus appréhendé comme un lieu de responsabilités partagées pour un management durable, un « lieu d'interdépendances où évoluent des réseaux d'acteurs » (Scouarnec & Brillet, 2017, p.29) pour résoudre leurs problématiques communes (Houessou, 2015). Par exemple, le glissement de la GPEC à la GPECT reflète la (r)évolution de la GRH qui devient plus ancrée sur son territoire (Houessou, 2015; Mazzilli, 2016; Michun, 2012; Pham et al., 2018). Cette (r)évolution est le fruit du positionnement du territoire qui anticipe « *les mutations économiques que vivent au quotidien les entreprises sur ce nouvel espace d'action qui est le territoire* » (Everaere & Glée, 2014, p.74).

3 - La GRH-Territoriale et ses enjeux

La GRH-T permet de favoriser l'emploi au profit des personnes et des entreprises (Bel & Berthet, 2009 ; Lethielleux & André, 2018 ; Talbot, 2010). Des pratiques telles que l'emploi cumulé ou le travail à temps partagé, le partage de viviers de candidats et les formations mutualisées se développent (Bories-Azeau & Loubès, 2013; Colin & Mercier, 2017; Torres, 2000; Vilette, 2008). Nous pouvons citer d'autres exemples comme les pôles mobilité et les groupements d'employeurs qui par la mobilité inter-organisationnelle permise, contribuent à la sécurisation professionnelle des personnes, notamment les moins qualifiées (Loubès & Bories-Azeau, 2016). L'étude réalisée par Rivière et al. (2019) sur les réseaux d'établissements sanitaires et médico-sociaux adhérents à la Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP-LR) et au SYNERPA⁶ dans la région « Languedoc Roussillon » montre comment la GRH-T s'avère un levier pour les métiers souffrant d'une faible attractivité.

Méthodologie de l'étude empirique

Dans cette deuxième partie, nous allons présenter notre terrain d'étude choisi qui nous a permis de répondre à nos questions de recherche. Nous allons expliquer également la méthodologie de recherche et les techniques utilisées tout au long de notre étude.

1 - Recherche-intervention auprès de Cœur de Nacre

Nous avons suivi dans notre travail une démarche méthodologique de recherche-intervention. En effet, notre étude répond à la demande de la cellule emploi de la communauté de

⁶ Syndicat national des établissements et résidences privés pour personnes âgées

communes « Cœur de Nacre ». Tiphaine Guyon⁷ a constaté des problématiques d'asymétrie entre offre et demande d'emploi sur le territoire : des demandeurs d'emploi ne trouvent pas d'emploi et des offres d'emploi ne sont pas pourvues notamment dans les métiers des SAP. Avec une population plus ou moins vieillissante, ces métiers représentent sur le territoire un réservoir d'emplois important et des enjeux sociétaux. Cependant, comme l'explique la responsable chargée de la cellule emploi, ces métiers ne sont pas attractifs auprès des demandeurs d'emploi. Cela est dû aux conditions de travail difficiles (Tiphaine Guyon, Observation 1). La cellule emploi nous a fait part de sa demande de faire un diagnostic territorial pour étudier les problématiques des métiers des SAP pour les accompagner par la suite à mettre en place une GRH-T.

Le territoire « Cœur de Nacre » est situé dans la côte du Calvados près de Caen la mer. Il est constitué de 12 communes et s'étend sur 61 km² pour 23 884 habitants dont 13 176 sur les 5 communes littorales. La communauté de communes travaille sur l'emploi grâce à un binôme qui s'est constitué entre le service du développement économique et le service de l'emploi, la cellule emploi. Les deux services interconnectés mènent des actions en adéquation avec les besoins du territoire et en collaborant avec les partenaires locaux de Cœur de Nacre et plus largement de Caen la mer. La cellule emploi est positionnée comme un maillon central qui met en relation les demandeurs d'emploi/collégiens, les entreprises notamment TPE/PME et les partenaires de la formation et de l'emploi (Aoun, 2021).

Ainsi, en étant associée à Cœur de Nacre, nous avons mené une recherche-intervention. Cette méthodologie permet d'étudier d'une façon scientifique les besoins et les problématiques des acteurs et des praticiens afin de leur apporter des solutions (Savall & Zardet, 2004). Il répond à une demande initiale de faire une analyse approfondie d'un problème spécifique. Ainsi, en mobilisant des modèles conceptuels, le chercheur construit et met en place avec les acteurs des modèles et des outils de gestion adéquats à leurs problématiques (Cappelletti, 2010a, 2010b, 2010a; David, Albert; Hatchuel, Armand; Laufer, 2000; Mérini & Ponté, 2008; Perez, 2008). En effet, durant notre recherche-intervention nous avons accompagné la cellule emploi dans ses actions destinées aux demandeurs d'emploi et aux entreprises SAP. Notre intervention et les actions que nous avons menées seront expliquées et interprétées dans la partie « analyse des résultats ».

2 - Collecte des données

Afin d'avoir une richesse d'expressions qui nous permet d'analyser les perceptions et les pratiques des acteurs pour en tirer les intérêts communs et nouer les interactions possibles, nous avons mobilisé des techniques qualitatives de collecte de données (Boutigny, 2005; Dumez, 2016; Krief & Zardet, 2013). Nous avons à cet effet réalisé 79 entretiens semi-directifs, 9 observations participantes et 7 ateliers d'expérimentation. L'Annexe 1 synthétise les entretiens que nous avons réalisés.

⁷ Responsable chargée de la cellule emploi à Cœur de Nacre

L'entretien semi-directif est une technique utilisée dans la recherche en GRH. Il permet la liberté d'expression du répondant tout en garantissant la structure de la recherche (Baribeau & Royer, 2013). Nous avons construit notre guide d'entretien en suivant plusieurs séquences préconisées par Romelaert (2005). Durant notre première réunion avec la cellule emploi et Mme Aline Scouarnec (directrice de thèse), nous avons fait le cadrage de notre recherche et fixé les lignes directives des guides d'entretien à travers les quatre principaux axes thématiques ci-dessous (Aoun, 2021). Les guides ont été donc construits à partir des questions de recherche, des apports de la revue de littérature (sur l'attractivité, l'employabilité et la GRH-T) et de la demande du terrain.

- **Moi** : Cet axe a pour but d'analyser le profil des demandeurs d'emploi (qualification, motivations, compétences, etc.).
- **Mon projet** : Cet axe permet d'identifier le projet professionnel des demandeurs d'emploi sur le territoire, leurs intérêts et choix professionnels, leur stratégie pour réaliser leur projet professionnel (techniques de recherche d'emploi, moyens mobilisés)
- **Ecosystème territorial / GRH Territoriale** : Il s'agit d'identifier les pratiques des acteurs de l'emploi et de la formation en matière de formation et d'orientation ; les pratiques RH et managériales des entreprises SAP en matière de recrutement, de formation, de gestion de compétences, de Qualité de Vie au Travail (QVT) et de GRH-T
- **Freins et leviers** : Le but de cet axe est d'identifier les difficultés, les besoins et les souhaits au niveau individuel, organisationnel et environnemental

Ces axes constituent une base commune pour les différents guides d'entretien adressés aux différents acteurs interrogés. Ils ont été par la suite développés et adaptés en fonction de chaque type d'acteur, de l'objectif de l'entretien et des réponses attendues.

Dans le but de garantir la triangulation des données et l'intersubjectivité contradictoire, nous avons procédé selon les trois étapes suivantes :

- **Étape 1** : Nous avons interviewé 36 demandeurs d'emploi qui se font accompagner par la cellule emploi et son partenaire local : la mission locale. Les échanges dans ces entretiens nous ont permis d'avoir leur perception sur leur projet d'employabilité ainsi que leurs difficultés, besoins et souhaits au sujet des conditions de travail et de la recherche d'emploi.
- **Étape 2** : Nous avons interrogé 11 entreprises SAP pour identifier et analyser leurs pratiques et leurs difficultés en matière de recrutement, de formation, de gestion de compétences et de carrières ainsi que de QVT. Les entreprises ont exprimé leurs perceptions au regard du profil des demandeurs d'emploi et des salariés. Ils ont témoigné de leur travail actuel et/ou souhaité avec l'écosystème territorial de l'emploi.

- **Etape 3** : Nous avons réalisé 32 entretiens avec des représentants des collectivités territoriales et des acteurs de l'emploi (mission locale, pôle emploi, etc.) et de formation. Les entretiens avec ces acteurs nous ont permis d'approfondir les problématiques d'emploi du côté des demandeurs d'emploi et des entreprises SAP. Ils révèlent l'intérêt du travail partenarial au niveau territorial afin d'assurer une symétrie d'emploi et un emploi pérenne.

Nous avons aussi réalisé neuf observations participantes durant différentes réunions. Nous avons participé aux groupes de travail n°5 et 6 « Orientation, Formation, Compétences » animés par la région Normandie avec les collectivités locales et les acteurs de la formation et de l'emploi. Durant ces observations, nous avons collecté des informations sur les problématiques des demandeurs d'emploi et des entreprises SAP ainsi que sur les actions de l'écosystème pour favoriser l'emploi dans ces métiers en tension. Nous avons également présenté notre étude et nos actions menées et contribué aux réflexions. Nous avons participé à une réunion avec la CCI durant laquelle nous avons préparé un atelier destiné aux entreprises SAP (thème : marque employeur et recrutement) et un job dating. Nous avons également eu l'occasion de participer à des réunions et commissions avec Cœur de Nacre (cellule emploi et service développement économique) pour faire des bilans et planifié d'autres actions.

3 - Traitement des données qualitatives

Le traitement des données collectées a été fait grâce à un codage thématique (Baribeau & Royer, 2013; Krief & Zardet, 2013). Le codage effectué nous a permis de détecter les problématiques de l'emploi dans les métiers des SAP à Cœur de Nacre. Notre codage a été réalisé avant, durant et après la collecte de données (Miles & Huberman, 2003; Saldaña, 2013). Nous avons commencé par une analyse manuelle intra-site par matrice et acteur interrogé que nous avons complétée par une matrice inter-sites incorporant toutes les données de tous les acteurs. Cette première analyse manuelle nous a permis de tirer divers constats importants au sujet de l'emploi. Nous avons par la suite traité les données sur le logiciel Nvivo 12. Ce traitement informatisé nous a permis d'avoir une analyse croisée à travers une requête d'encodage matriciel.

Analyse des résultats

Cette troisième partie vise à présenter et analyser les résultats de notre étude afin de répondre à nos questions de recherche. En premier lieu, nous allons exposer le travail de GRH-T mené par Cœur de Nacre. Nous allons en deuxième lieu analyser comment cette démarche constitue un levier au service des entreprises des métiers des SAP.

1 - Cœur de Nacre, un coordinateur socialement innovant

Dans ce qui suit, nous allons présenter et analyser les actions que nous avons menées avec la cellule emploi au service des métiers des SAP.

1.1 Job dating et actions pour le recrutement

Afin de favoriser la rencontre entre demandeurs d'emploi et entreprises SAP du même territoire, la cellule emploi a organisé deux job dating. Ces job dating, sans CV sans offre d'emploi, s'avèrent innovants au niveau local. Le but de ce format – sans CV et sans offre d'emploi - est de valoriser la rencontre humaine entre demandeurs d'emploi et entreprises SAP en focalisant l'échange sur les compétences transversales, transférables et les motivations des candidats. Ce job dating permet à des demandeurs d'emploi de profils divers de rencontrer des entreprises SAP. Ces dernières témoignent de la nécessité de s'ouvrir à d'autres profils dans un contexte de pénurie de candidats.

« On est en pénurie de personnel et on n'a pas le choix de ne pas s'ouvrir durant le recrutement à d'autres profils » Entreprise SAP 2

La cellule emploi a travaillé en partenariat avec la CCI de Caen et nous-mêmes afin de préparer les entreprises SAP à ce job dating, les sensibiliser et les accompagner dans leurs pratiques de recrutement et de marque employeur (atelier 2). De plus, nous avons collaboré avec pôle emploi et une coach « préparation mentale » pour organiser un atelier dont le but est d'apporter aux demandeurs d'emploi des conseils sur la valorisation de leurs compétences transversales et leurs motivations (atelier 3).

Un demandeur d'emploi qui a participé au job dating exprime sa satisfaction par rapport à cet événement à petite échelle, sans CV et auquel il a été préparé en amont.

« Le Job dating était vraiment bien, c'est mieux que le forum car dans les forums il y a beaucoup de monde. J'ai réussi à avoir des entretiens pour un poste. C'était convivial sans CV. L'atelier était bien aussi, on a été préparé pour la présentation de soi dans les entretiens, à parler de nos compétences. » Demandeur d'emploi 20

La cellule emploi travaille pour favoriser l'emploi « local » en collaborant avec le « Lycée Général Cours Notre Dame » de Douvres-la Délivrande. Des candidats diplômés de ce lycée viennent à ce job dating rencontrer les entreprises SAP du bassin d'emploi.

Le deuxième job dating SAP a eu lieu en septembre 2020 en présence de huit entreprises SAP (ADMR, Shiva, ONELA, CCAS de Courseulles, Kangourou Kids, etc.) et huit candidats / demandeurs d'emploi. Cette expérimentation a porté ses fruits. Suite aux entretiens réalisés durant le job dating, deux contrats ont été signés et un stage d'immersion a été planifié (observation 9).

1.2 Actions pour la mobilité et le transport

Le transport est un des obstacles au recrutement dans les métiers des SAP exercés dans une zone littorale et rurale. Cœur de Nacre a développé un partenariat avec l'INFREP⁸ qui grâce des permanences locales régulières vient rencontrer les demandeurs d'emploi pour les aider à trouver des solutions à leurs freins de mobilité.

« *Développer un partenariat avec la plateforme mobilité* » Cellule emploi, Observation 7

1.3 Médiation et proximité

La cellule emploi se positionne comme médiateur principal et acteur intermédiaire. Elle assure le relais d'informations auprès des différents acteurs afin de leur faire connaître les dispositifs de formation des partenaires locaux, les offres d'emploi pourvues chez les entreprises SAP et tout autre type d'évènement au service de l'emploi.

« *Je travaille avec les cellules emploi et pôle emploi d'Hérouville Saint Clair, Je travaille avec eux pour le recrutement ...* » Entreprise SAP 6

« *Connaître les entreprises d'aide à la personne* » Demandeur d'emploi 12

Les élus évoquent la nécessité de renforcer le rôle de médiateur de la cellule emploi et d'avoir une connaissance fine des besoins des entreprises et des demandeurs d'emploi.

« *L'interlocuteur majeur est la cellule emploi, ... dynamiser la cellule emploi, Au sein du territoire, aller au-devant des entreprises pour savoir les besoins de l'entreprise et coller les besoins des demandeurs d'emploi avec les entreprises ...* » Elu

« *C'est un maillage, l'intégralité des réseaux et des dynamiques locales, les connaissances des problématiques locales* » Elu

La cellule emploi a organisé une restitution pour présenter les résultats de la recherche et les pistes d'actions possibles (atelier 5). Acteurs de l'emploi, entreprises SAP, élus, enseignants-chercheurs y étaient présents. Les échanges ont permis de conclure sur l'importance de travailler au service de l'attractivité des métiers SAP et du territoire. Les acteurs insistent sur la particularité de chaque territoire et sur l'intérêt de travailler dans une logique locale avec les partenaires de la formation et de l'emploi.

« *Chaque territoire a sa particularité* » (ARACT⁹ Normandie, atelier 5).

⁸ Institut National de Formation et de Recherche sur l'Education Permanente

⁹ Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail

1.4 Formation et implication d'un groupe d'entreprises

Ce travail de recherche-intervention auprès de la cellule emploi a permis de former un groupe de huit entreprises SAP pour participer à des ateliers mutualisés dont le but est d'apporter un accompagnement RH.

Grâce au diagnostic territorial, nous avons pu établir une liste de thèmes RH qui ont été validés et votés, dans des réunions, par les entreprises adhérentes. Cœur de Nacre a offert ses locaux pour réaliser ces ateliers mutualisés et cette action territoriale. La figure ci-dessous présente la liste des ateliers mutualisés réalisés :

Figure 2 : Ateliers mutualisés RH réalisés



Source : Commission, Développement économique – Emploi, 3/02/21 (Observation 9)

2 - Retour des entreprises : la GRH-T au cœur des souhaits

Dans ce qui suit, nous allons présenter les souhaits et les retours des entreprises sur la démarche de GRH-T. Nous allons analyser comment cette dernière leur apporte des solutions à leurs difficultés de recrutement.

2.1 Collaboration pour faire découvrir les métiers SAP

Les métiers des SAP ne sont pas attractifs, ils sont souvent mal représentés. Les entreprises interrogées trouvent que mettre en relation des entreprises avec les collégiens et les demandeurs d'emploi est un levier pour attirer les jeunes et casser les mauvaises représentations sociales de ces métiers.

« Peut-être pour le manque de candidats on peut proposer des immersions professionnelles »
Entreprise SAP 5 ;

« Il y a toujours le stéréotype de l'auxiliaire de vie, il faut le valoriser ces métiers par les écoles durant l'orientation » Entreprise SAP 2.

2.2 Collaboration pour former les candidats

Les dispositifs de formation professionnelle sont parmi les souhaits évoqués par les entreprises pour monter en compétences les nouveaux collaborateurs recrutés.

« J'aimerais bien avoir des formations courtes professionnelles comme le POE pour former le personnel pendant 3 mois et si c'est bon après les recruter en CDI » Entreprise SAP 1.

« ... Les former en circuit court de formation, permettre aux candidats d'avoir accès aux formations à circuit court comme la PEO. » Entreprise SAP 2

2.3 Mutualisation RH

Le souhait de travailler en réseau, de former un groupe d'entreprises pour mutualiser les formations, la gestion du personnel et les pratiques RH a été évoqué à plusieurs reprises. Les entreprises souhaitent être accompagnées dans leurs pratiques pour améliorer leurs conditions de travail et leur marque employeur.

« J'aimerais bien de travailler sur la marque employeur » Entreprise SAP 7

Les ateliers 2 et 6 nous ont permis d'avoir le retour des entreprises et leurs souhaits de mettre en place des pratiques de GRH-T telles que l'emploi cumulé, la création d'un drive pour partager des documents et des CV, l'organisation des ateliers mutualisés sur la qualité de vie au travail, le management à distance et le développement des passerelles-métiers.

L'emploi cumulé s'avère une solution concrète et possible évoquée dans les souhaits afin de limiter la précarisation de ces métiers.

« Travailler en partenariat avec d'autres entreprises pour assurer un temps plein pour nos salariés. » Entreprise SAP 2.

Les formations mutualisées des collaborateurs est un des axes souhaités :

« Développer des formations mutualisées sur l'ergonomie (geste et posture en deux heures sur l'initiation de premier secours) et d'autres thématiques ... ». Entreprise SAP 7.

Conclusion

Notre étude témoigne d'une expérimentation menée par la communauté de communes « Cœur de Nacre » qui a mis en place une démarche de GRH-Territoriale au service de l'emploi dans les métiers des SAP. Ce territoire a observé des besoins de recrutement non satisfaits chez les entreprises SAP et des difficultés d'attirer des demandeurs d'emploi. Dans une logique d'innovation sociale, il s'est associé à nous pour mener un diagnostic territorial, étudier les besoins et l'accompagner dans sa démarche. Dans le cadre de ses projets, il a collaboré également avec d'autres acteurs privés, publics et/ou associatifs.

Nous concluons que les actions menées ont des impacts positifs et des bénéfices pour l'ensemble des acteurs sur le territoire. Elles permettent de combler les besoins de recrutement des entreprises, de les accompagner dans leurs pratiques RH pour être plus attractives et pouvoir gérer les compétences et les emplois. Elles permettent aux demandeurs d'emploi intéressés par ces métiers de trouver un travail et d'y être formés. Ces actions ont des impacts sociétaux et territoriaux. L'amélioration de la qualité de vie au travail - objectifs des ateliers - et la satisfaction des besoins de recrutement permettent de mieux prendre en charge les personnes âgées sur le territoire et d'assurer une meilleure qualité de service. Ces actions contribuent au développement du territoire et de son attractivité. Par exemple, l'ARACT Normandie témoigne durant l'atelier 5 que l'amélioration des conditions de travail des entreprises SAP favorise l'attractivité territoriale et vice-versa.

Cœur de Nacre s'est positionné comme un « acteur-réseau » (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). Nous remarquons le rôle que la cellule emploi a joué pour mobiliser les acteurs locaux, chacun selon ses compétences. La proximité ainsi que la connaissance des problématiques spécifiques du territoire ont permis la réussite de cette expérimentation d'innovation sociale.

Ces constats nous poussent à mener d'autres recherches plus approfondies sur la chaîne de valeur de l'impact d'une telle innovation sociale. Le but étant d'étudier et d'évaluer l'innovation sociale de la communauté de communes à plusieurs niveaux (Hehenberger et al., 2015) ainsi que les conditions d'engagement durable des entreprises dans une démarche de GRH-Territoriale à travers la théorie de « l'acteur-réseau » (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). Nous nous interrogeons sur les limites de cette expérimentation dont son prolongement demande une adhésion des entreprises et une contribution financière de leur part. Nous nous interrogeons aussi sur la possibilité d'institutionnaliser ce groupe de travail en créant un réseau territorialisé d'organisations, un pôle mobilité ou un groupement d'employeurs.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] André, L. (2012). Évolution des métiers du prendre soin à domicile : enjeux professionnels ? enjeux de société ? *Gérontologie et Société*, 35 / n° 14(3), 157. <https://doi.org/10.3917/gs.142.0157>
- [2] Aoun, C. (2021). *Le développement de l'employabilité sur le territoire : visions prospectives sur les métiers en tension : cas des services à la personne* [Université de Caen Normandie]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03125832/document>
- [3] Avise. (2015). *Grille de caractérisation. Innovation sociale*. <https://www.avise.org/ressources/grille-de-caracterisation-de-linnovation-sociale>
- [4] Avise. (2021). *Mode d'emploi. L'innovation sociale*. <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>
- [5] Baribeau, C., & Royer, C. (2013). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 38(1), 23. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- [6] Bonnet, J., Dejardin, M., & Khelil, N. (2020). Introduction. Le territoire dans la littérature managériale francophone. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Février(2)*, 157. <https://doi.org/10.3917/reru.202.0157>
- [7] Bories-Azeau, I., & Loubès, A. (2013). L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? *Management & Avenir*, 59(1), 157. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0157>
- [8] Bories-Azeau, I., Loubès, A., & Estève, J.-M. (2008). Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes. *19 Ème Congrès AGRH*, 0–15. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008boriesazeau-esteve-loubes.pdf>
- [9] Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management & Avenir*, 4(2), 59. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0059>
- [10] Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- [11] Cappelletti, L. (2010a). La Recherche-Intervention : Quels Usages En Controle De Gestion ? *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, 1–25.
- [12] Cappelletti, L. (2010b). *LA RECHERCHE-INTERVENTION : UNE REPONSE AU BESOIN D' EVIDENCE-BASED MANAGEMENT EN CONTROLE DE GESTION ?*

- [13] Colin, T., & Mercier, E. (2017). Le territoire : de nouvelles opportunités pour la fonction RH ? *Management & Avenir*, 95(5), 107. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0107>
- [14] David, Albert; Hatchuel, Armand; Laufer, R. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion. *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion*, 22.
- [15] Defélix, C., Dégruel, M., Le Boulaire, M., & Retour, D. (2013). Élargir La Gestion Des Ressources Humaines Aux Dimensions Du Territoire : Quelles Réalités Derrière Les Discours ? *Management & Avenir*, 59(1), 120. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0120>
- [16] Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive* (Vuibert (Ed.); 2e édition).
- [17] El Khomri, M. (2019). *Grand âge et autonomie. Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand âge*. <https://www.fhf.fr/Autonomie/Actualites-FHF-AUTONOMIE/Plan-de-mobilisation-nationale-en-faveur-de-l-attractivite-des-metiers-du-grand-age>
- [18] Everaere, C., & Glée, C. (2014). Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. *Management & Avenir*, 73(7), 73. <https://doi.org/10.3917/mav.073.0073>
- [19] Fauvy, S., & Arnaud, N. (2012). Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosieristes du Douessin. *Management & Avenir*, 56(6), 54. <https://doi.org/10.3917/mav.056.0054>
- [20] Fontan, J.-M. (2020). Développement Territorial Et Innovation Sociale. *Innovation Sociale et Territoires*, 17–42. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph9wd.4>
- [21] Friquet, S. (2019). *L'effet de l'expérience professionnelle récente sur les chances de recrutement : le cas des secrétaires et des aides à domicile*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4175298?sommaire=4182950>
- [22] Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, 38(2), 129–150. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0129>
- [23] Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2015). *Un Guide Pratique Pour La Mesure Et La Gestion De L'Impact*. Alessia Gianoncelli. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa_guide-mesure-impact_201506.pdf
- [24] Houessou, B. (2015). *Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de métiers et de l'artisanat de Loir-et-Cher* [Université Rennes 1]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01204606>

- [25] Jany-Catrice, F. (2016). Les « services à la personne » en France. L'impasse de stratégies univoques de croissance économique. *Revue Française Des Affaires Sociales*, 1(1), 263. <https://doi.org/10.3917/rfas.161.0263>
- [26] Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches En Sciences de Gestion*, 95(2), 211. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- [27] Le Corroller, C. (2012). Mots et sens du territoire dans les démarches d'innovation sociale en Basse-Normandie. *Geographie Economie Societe*, 14(3), 287–302. <https://doi.org/10.3166/ges.14.287-302>
- [28] Lethielleux, L. (2018). Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, N° 132(2), 3. <https://doi.org/10.3917/geco1.132.0003>
- [29] Lethielleux, L., & André, C. (2018). Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des TPE/PME : le syndrome de l'arroseur arrosé. *Recherches En Sciences de Gestion*, 128(5), 205. <https://doi.org/10.3917/resg.128.0205>
- [30] Loubes, A., & Bories-Azeau, I. (2016). Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie. *Gestion 2000*, 33(2), 141. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0141>
- [31] Loubès, A., & Bories-Azeau, I. (2016). Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie. *Gestion 2000*, 33(2), 141. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0141>
- [32] Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (2018). L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 110(4), 18. <https://doi.org/10.3917/grhu.110.0018>
- [33] Mazzilli, I. (2016). Dans les rouages de la GPEC territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative. *@Grh*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.3917/grh.161.0039>
- [34] Mercier, E., & Colin, T. (2019). Le territoire : quelle alternative pour le DRH ? In F. AGRH, Oct 2017, Aix en Provence (Ed.), *Communication 28Eme Congres Agrh – Aix En Provence*. AGRH, Oct 2017, Aix en Provence, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02088682>
- [35] Mérini, C., & Ponté, P. (2008). La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques. *Savoirs*, 16(1), 77. <https://doi.org/10.3917/savo.016.0077>
- [36] Michun, S. (2012). GPEC Territoriale : quelques points de repère. Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ? *Céreq, Relief* 38, 37–46.
- [37] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Boeck, De.

- [38] Ndiaye, A. (2011). Économie solidaire, insertion et marchés transitionnels du travail territorialisés. Quelques conclusions tirées de l'étude de cas du PLIE des Graves. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 301. <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0301>
- [39] Peres, R. (2020). Les pôles de compétitivité, territoires de l'innovation sociale. *Entreprendre & Innover*, n° 46(3), 8–18. <https://doi.org/10.3917/entin.046.0008>
- [40] Perez, P. Y.-A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 288(3), 101. <https://doi.org/10.3917/hume.288.0101>
- [41] Pesqueux, Y. (2015). La notion du territoire. In Magnard-Vuilbert (Ed.), *RH, RSE et territoires* (AGRH; Vuib, pp. 33–35).
- [42] Pham, T., Danton, H., & Aubert, F. (2018). *Leviers d'activation d'une démarche d'action territoriale en milieu rural : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en Pays de Figeac dans le cluster*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01292364>
- [43] Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue Française de Gestion*, 184(4), 137–150. <https://doi.org/10.3166/RFG.184>
- [44] Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour L'analyse ? *Innovations*, 38(2), 15–36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>
- [45] Romelaert, P. (2005). L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101–137). Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.
- [46] Saint-germes, E., Loufrani-fedida, S., Saint-germes, E., & Loufrani-fedida, S. (2013). *L'instrumentation de la gtec au service de l'articulation entre compétences individuelles et employabilité : le cas de la plateforme edrh06*.
- [47] Saldaña, J. (2013). The Coding Manual for Qualitative Researchers (2nd Ed.). In *SAGE Publications Inc*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- [48] Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe* (p. 432 pages). <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00783087/%5Cnhttp://livre.fnac.com/a1515370/Henri-Savall-Recherche-en-sciences-de-gestion>
- [49] Scouarnec, A., & Boyer, L. (2011). Quel management des ressources humaines demain ? *Management & Avenir*, 49(9), 192. <https://doi.org/10.3917/mav.049.0192>

[50] Scouarnec, A., & Brillet, F. (2017). *RH 7.0 – Les scénarii prospectifs des métiers des ressources humaines*. <https://www.andrh.fr/actualites/10/rh-70-21-scenarii-prospectifs-des-metiers-rh-letude-inedite->

[51] Taddei, F., & Tilloy, B. (2017). Apprendre tout au long de la vie dans une civilisation du numérique. *Revue Française Des Affaires Sociales*, 1(4), 159. <https://doi.org/10.3917/rfas.174.0159>

[52] Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de la gestion des PME. *5e CIFEPME*, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.05.040>

[53] *TRAVAIL – EMPLOI – FORMATION* (Issue 1). (2011). https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/30042011/TRE_20110004_0110_0004.pdf

[54] Urasadettan, J. (2020). *Réintroduire l'ambiguïté en gestion : conceptualisation et mise en perspective*. <https://hal.univ-rennes2.fr/tel-02874011/document>

[55] Urasadettan, J., & Schmidt, C. (2020). Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employeurabilité ? *@GRH*, N° 36(3), 97–117. <https://doi.org/10.3917/grh1.203.0097>

[56] Vilette, M.-A. (2008). Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC. *Management & Avenir*, 16(2), 47. <https://doi.org/10.3917/mav.016.0047>

Annexes

Annexe 1 - Liste des acteurs interrogés

36 entretiens : demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> •50% Hommes / 50 % Femmes •31 % entre 17 ans et 32 ans (en accompagnement vers l'insertion professionnelle avec la mission locale) •69 % âgés entre 35 ans et 53 ans •65 % faible qualification (niveau bac et moins ; parcours non linéaire) •40 % salariés / stagiaires (Mission Locale) •60 % en recherche de travail
11 entretiens : entreprises SAP	<ul style="list-style-type: none"> •Métiers en tension •Métiers avec des enjeux socio-économiques pour le territoire
32 entretiens : Collectivités territoriales et acteurs de la formation et de l'emploi (SAP)	<ul style="list-style-type: none"> •Responsable chargée de la Cellule Emploi, Communauté de communes de « Cœur de Nacre » •6 élus du Territoire (communes/communauté de communes) •2 représentants de la Région : Pôle Formation / Orientation / Emploi •2 conseillers, Pôle Emploi Caen •Conseillère en orientation, Mission locale Caen-la-Mer Calvados •Responsable Etudes et Evaluation, MEFAC •Conseillère entreprise, Pôle Appui aux Entreprises, CCI de Caen •Ancien directeur, Café de l'emploi (association d'accompagnement pour l'emploi) •Directeur, Ancre (association d'accompagnement des cadres pour l'emploi) •Chargé de projet, Circonscription d'action sociale / volet accompagnement de bénéficiaires du RSA – Département Calvados •Chargé de projet, Service de la Solidarité, Direction de l'autonomie (Calvados) •6 Cellules Emploi (Calvados) •2 directeurs, organismes de formation SAP •Directeur, ARACT Normandie •Chef de projet, Carif-Oref Normandie •Directrice, Section emploi et entreprise, Caen Normandie Développement •Responsable de l'association MCEM3S (Association « Mutualisation, Coopération, Emploi dans le secteur Médico-Social, Social et Sanitaire ») •Membre du Syndicat CGT •Travailleur social : éducateur spécialisé

Source : Aoun (2021, p. 196)

LOGISTIQUE INVERSE ET RSE : L'IMPACT DES CHOIX STRATÉGIQUES SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Wissal BEN ARFI

EDC BUSINESS SCHOOL, PARIS

Jean-Michel SAHUT

IDRAC BUSINESS SCHOOL, LYON

Lubica HIKKEROVA

IPAG BUSINESS SCHOOL, PARIS

Résumé

Les responsabilités de l'entreprise sont complexes et multidimensionnelles, couvrant divers domaines de l'environnement interne et externe. Dans cet article, l'attention est focalisée sur l'un des thèmes clés, relevant des questions de responsabilité sociale des entreprises : le management de la chaîne logistique. En particulier, nous étudions au travers d'une étude qualitative basée sur des cas multiples, comment les entreprises combinent leurs pratiques de logistique inverse avec la RSE en analysant les impacts de ces choix stratégiques sur leur performance. Les résultats révèlent les nombreuses difficultés et barrières rencontrées par les entreprises pour trouver un équilibre entre les ambitions et les retombés économiques d'une logistique inverse soucieuse d'une réelle démarche RSE. Ce constat a été confirmé avec la quasi-absence d'une performance financière et un objectif économique limité à réduire les risques, en particulier environnementaux.

Mots clés : responsabilité sociale, RSE, chaîne logistique, logistique inverse, performance, risque.

Abstract

The company's responsibilities are complex and multidimensional, covering various areas of both the internal and external environments. In this paper, we focus on one of the key issues, related to corporate social responsibility: supply chain management. In particular, we are applying a qualitative method based on a multiple case study, to investigate how companies combine their reverse logistic practices with CSR. We analyze the impacts of these strategic choices on their performance. The results reveal the considerable challenges and barriers faced by companies in balancing the economic benefits and the objectives of reverse logistics to ensure a rigor CSR approach. This fact has been confirmed by the lack of financial performance and an economic objective limited to reduce risks, especially environmental ones.

Key words: Social responsibility, CSR, supply chain, reverse logistics, performance, risk.

Introduction

Selon le rapport annuel du Centre interprofessionnel technique d'études de la pollution atmosphérique (Citépa), le transport routier reste le premier émetteur de gaz à effet de serre (GES), avec 121 millions de tonnes équivalent CO² rejetées en 2016, soit 37 % des émissions totales tous secteurs confondus. Il faut préciser que les marchandises représentent 85,8 % du transport routier, le reste correspondant à celui des voyageurs¹. Ces constats montrent le rôle de l'acheminement de marchandises et de la logistique plus globalement dans l'émission de GES ainsi que la surexploitation des ressources naturelles.

Face à ces enjeux, les prestataires de services logistiques européens communiquent depuis plus d'une dizaine d'années sur la RSE (Senkel, 2009), mais la diversité des pratiques et l'absence d'effet réel au niveau environnemental a poussé le gouvernement français à élaborer en 2018 un référentiel de RSE en logistique². Il vise à encourager les entreprises de la chaîne logistique à aller au-delà de la conformité juridique dans le domaine de la responsabilité sociale en raison de l'impact de leurs activités, qui impactent à la fois l'environnement et la société dans son ensemble. En fait, si les entreprises de ce secteur s'engagent peu dans la RSE, c'est parce qu'elles ont des difficultés à en percevoir les bénéfices (Caruana et Chatzidakis, 2013). Il y a donc un besoin évident de recherche dans ce domaine pour évaluer l'impact de telles stratégies sur la performance de l'entreprise (Kin et al., 2021).

La logistique se caractérise également ces dernières années par des flux de retour en forte croissance, appelés logistique inverse (reverse logistics). Le Moigne (2017) précise : « *c'est un processus d'acheminement des marchandises du point de consommation vers un point de consolidation afin de récupérer leur valeur et de minimiser leur impact sur l'environnement. La logistique inverse prend en charge par exemple le retour d'un produit à un distributeur, le ramassage des déchets en porte-à-porte, la collecte d'emballages de transport réutilisables ou encore la reprise d'un appareil en fin de location* ».

Les impacts environnementaux de ces deux faces de la logistique suscitent de plus en plus l'attention des chercheurs. Les travaux récents abordent principalement la relation entre la logistique inverse et la RSE soit au travers des analyses thématiques des articles publiés sur ce sujet (Bernon et al., 2018 ; Sodhi et Tang, 2017) ou bien d'études permettant d'identifier les leviers de type RSE dans la logistique inverse (Klapalová, 2015 ; Mota et al., 2016 ; Sudarto et al., 2016). Ainsi, très peu de recherches se sont intéressées aux choix stratégiques en matière de logistique inverse, ainsi qu'à la manière de les mettre en œuvre pour garantir une réelle intégration de la RSE dans la chaîne logistique. De plus, si certains auteurs affirment l'intérêt crucial des nouvelles pratiques qui en résultent, les retombées financières, sociales et environnementales restent encore à prouver (Seuring, 2013).

¹ <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/referentiel-responsabilite-societale-des-entreprises-rse-en-logistique>

² <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/referentiel-responsabilite-societale-des-entreprises-rse-en-logistique#e1>

Ainsi, cette recherche exploratoire a pour objectif de combler ce gap et répondre à la problématique suivante : Comment la prise en compte de la RSE dans les choix stratégiques des entreprises en matière de logistique inverse impacte-t-elle leur performance ?

Cet article s'appuie tout d'abord sur une revue de littérature qui articule les concepts de RSE, *supply chain management* et logistique inverse. Puis, notre étude empirique, au travers de quinze cas d'entreprises, vise à mieux comprendre les choix stratégiques, et la mise en place de la logistique inverse ainsi que ses impacts sur la performance des firmes. L'article est structuré en quatre parties :

- la section 1 traite dans un premier point du concept de RSE et expose le concept de logistique inverse. Cette dernière est perçue comme une logistique durable où la théorie des parties prenantes semble être appropriée pour analyser le rôle des acteurs dans l'adoption d'attitudes stratégiques en matière de logistique inverse. Nous expliciterons le concept de responsabilité sociale de la logistique inverse considéré comme un élément stratégique permettant aux entreprises de disposer d'un avantage concurrentiel et d'atteindre la performance.
- Ensuite, la section 2 aborde les choix méthodologiques et le contexte de l'étude empirique.
- Puis, les résultats sont exposés et analysés en section 3.
- Enfin, la section 4 conclut et propose les implications managériales et les principales limites de cette recherche.

1 - Revue de la littérature

1.1 - La RSE : entre confusion et diversité des pratiques

Dans la littérature académique, le terme de Responsabilité Sociale des Entreprises qui est une adaptation du terme anglais « Corporate Social Responsibility' », désigne un concept apparu dans les années 1950. D'un point de vue scientifique, la plupart des premières définitions de la RSE et des premiers travaux conceptuels sur sa signification et sa mise en pratique ont été entrepris dans les années 1960 par des auteurs tels que Keith Davis, Adolph Berle, William Frederick et Clarence Walton (Carroll 1999). Howard R. Bowen est souvent identifié comme le père fondateur de la RSE. Son livre « *Social Responsibilities of the Businessman* » écrit en 1953 a introduit le débat sur ce concept. Il définit la RSE comme étant la somme « *des obligations que l'homme d'affaires doit poursuivre, et ce, en tenant compte des objectifs et des valeurs de notre société* » (Bowen, 1953). Ces premières réflexions ont été ensuite complétées par une approche différente qui repose sur un modèle conceptuel à trois dimensions:

- la première repose sur les principes de la RSE (économique, juridique, éthique et discrétionnaire),
- le second aspect concerne l'éventail des questions sociales de l'entreprise (consommation, environnement, discrimination) qu'elle met en pratique,
- et la troisième dimension s'intéresse à la réactivité sociale (Carroll, 1979 ; 1991).

D'après Wood (1991), ce modèle se précise par l'intégration de trois niveaux de responsabilité de l'entreprise:

- la responsabilité au niveau institutionnel,
- au niveau des activités
- et enfin au niveau individuel.

Ainsi, certains auteurs (Hart, 1995 ; Buysse et Verbeke, 2003) se sont intéressés à l'analyse de la dimension environnementale de la RSE au détriment de ses retombés économiques et sociales. De ce fait, la notion de RSE ne fait pas l'unanimité, elle peut être perçue comme étant fondamentalement subversive car la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit dans l'intérêt des actionnaires (Friedman, 1962). Des dizaines de définitions de la RSE ont surgi ces dernières années. En particulier, Dahlsrud (2006) a identifié et analysé 37 définitions différentes de la RSE mais reconnaît que son étude ne les a pas toutes prises en compte.

Face à la prolifération des pratiques des entreprises en matière de RSE, certains auteurs ont proposé des typologies de pratiques et des stratégies de réponse des entreprises aux enjeux générés par la RSE (Buysse et Payaud, 2008 ; Poussing et al., 2014). Selon ces derniers, les différences dans les pratiques menées par les entreprises en matière de RSE se situent le long d'un continuum de deux extrêmes allant de l'entreprise « *Friedmannienne* » caractérisée par une absence de RSE et l'entreprise « *Sociale* » où « *la RSE existe par essence* » (Martinet et Payaud, 2008, p.201). À l'issue de ces deux extrêmes, deux logiques d'action émergent en matière de RSE :

1. *l'attentisme* qui consiste pour les firmes à s'adapter uniquement aux pressions légales en matière de RSE,
2. une logique *proactive* qui renvoie à une intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises (Porter et Kramer, 2006).

Étant donné sa nouvelle dimension stratégique, la RSE est passée d'une notion parfois perçue comme étroite et marginalisée à un élément central dans la prise de décisions des firmes (Cochran 2007 ; Sahut et al., 2018). Bien que le concept de RSE ait fait l'objet d'une littérature particulièrement riche et en pleine expansion, il n'existe pas de définition normalisée à ce jour. Il s'avère de ce qui précède que la RSE ne fait pas l'objet d'un consensus au sein de la communauté académique en raison de la variété de ses définitions.

Face à cette confusion, la Commission des Communautés Européennes propose une définition institutionnelle de la RSE et la considère comme étant « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». En se référant à cette délimitation du concept de RSE et de notre objectif de recherche, nous retenons la théorie des parties prenantes comme grille d'analyse de la RSE.

1.2 La théorie des parties prenantes et la pyramide RSE de Carroll comme cadre de référence

Dans le cadre d'une démarche RSE, les entreprises doivent identifier leurs parties prenantes afin d'établir un dialogue avec elles et les inclure au cœur de la stratégie en prenant en considération leurs attentes. En fait, la théorie des parties prenantes émerge en 1960 par E.R Freeman, soutenant que la responsabilité de l'entreprise s'étend à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise, les « *stakeholders* » (Freeman, 1984). Les parties prenantes peuvent être distinguées selon deux cercles :

- d'une part une définition étroite comprend les groupes qui sont vitaux pour la survie et le succès de l'entreprise,
- d'autre part une définition large englobe tout groupe ou individu qui peut affecter ou est touché par les activités de l'entreprise (Freeman et Reed, 1983).

On obtient alors deux groupes.

- Les groupes primaires qui sont vitaux à l'organisation du fait de leur interdépendance. Ils sont composés des actionnaires, investisseurs, employés, clients, fournisseurs ainsi que des parties prenantes publiques (gouvernements et communautés).
- Les groupes secondaires sont ceux qui ne sont pas essentiels à la survie de l'organisation comme par exemple les médias (Clarkson, 1995).

Pesqueux (2002) distingue dans une même logique, les parties prenantes contractuelles qui sont les partenaires liés par un contrat avec l'organisation : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc.) ; des parties prenantes diffuses qui sont les partenaires en interaction avec l'entreprise, sans liens contractuels : organismes publics, collectivités territoriales, ONG³, opinions publiques. Globalement, les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs qui contribuent, volontairement ou non à l'activité de l'entreprise. En se référant aux travaux de Carroll (2016), sa pyramide de RSE semble être un cadre de référence pour les parties prenantes. En effet, chacune des quatre composantes de la responsabilité s'adresse à différents intervenants en fonction des différentes priorités dans lesquelles les acteurs pourraient être touchés. Les responsabilités économiques ont le plus d'impact sur les actionnaires et les employés parce que si l'entreprise n'est pas financièrement viable ces deux acteurs seront touchés de façon significative. Les responsabilités légales représentent certainement un élément important pour les propriétaires, mais dans la société litigieuse d'aujourd'hui, la menace de poursuites contre les entreprises provient le plus souvent des employés et des défenseurs des consommateurs. Les responsabilités éthiques quant à elles touchent tous les acteurs impliqués dans une démarche RSE. Les actions en justice engagées par les actionnaires sont une catégorie en expansion. En effet, lorsqu'on examine les questions d'éthique auxquelles les entreprises sont confrontées aujourd'hui, on constate qu'elles concernent essentiellement les employés, les clients et l'environnement. Enfin, les responsabilités en matière de philanthropie touchent surtout les organismes communautaires et à but non lucratif, mais aussi les employés, car certaines recherches ont conclu que l'engagement caritatif d'une entreprise est étroitement lié à la morale et à l'engagement de

³ ONG : Organisation Non Gouvernementale

ses employés. La pyramide devrait être considérée comme un processus durable en raison de ces responsabilités qui constituent des obligations à long terme et se répercutent également sur les générations futures de parties prenantes. Bien que la pyramide puisse être perçue comme un cadre statique des responsabilités, elle doit être interprétée comme un système dynamique et flexible dont le contenu est axé à la fois sur le contexte actuel et dans une optique futuriste. Ainsi, la prise en compte des parties prenantes et de la durabilité est indissociable de la RSE aujourd'hui. En effet, il y a eu des revendications dans la littérature pour que la RSE soit redéfinie comme la Responsabilité des parties prenantes de l'entreprise alors que d'autres chercheurs ont préconisé la Responsabilité des entreprises pour la durabilité. Ces travaux soulignent la nature complexe et le caractère très intime de ces sujets interdépendants (Carroll et Buchholtz 2015). Au regard de ce qui précède, pour une meilleure applicabilité de la RSE en se référant à la pyramide de la RSE, nous appuyons la pertinence de la théorie des parties prenantes dans différents contextes organisationnels.

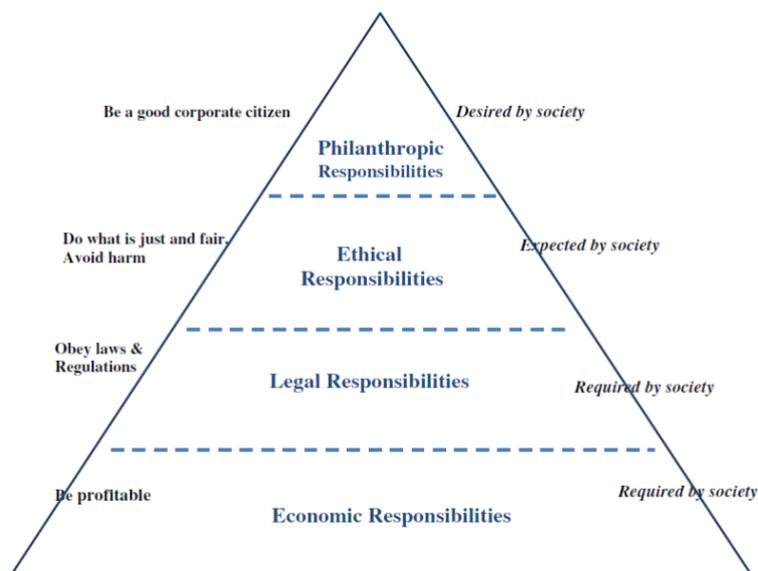


Figure 1 : description graphique de la pyramide de RSE selon Carroll (2016)

1.3 La logistique inverse pour une réelle intégration de la RSE dans la chaîne logistique ?

La durabilité économique, environnementale et sociale - est devenue un sujet de discussion majeur. Par conséquent, il y a eu une croissance exponentielle du nombre d'articles de recherche sur la durabilité depuis 2000 (Mota et al., 2016 ; Sodhi et Tang, 2018 ; Lee et Tang 2017). Dans la littérature sur la gestion de la chaîne logistique, l'aspect environnemental de la durabilité a été davantage mis en avant que l'aspect social dans les pratiques des entreprises (Seuring, 2013). Plusieurs auteurs se sont penchés sur les liens entre la gestion de la chaîne logistique et la durabilité sociale au sein des entreprises. Sarkis et al., (2010) exposent des exemples empiriques pour relier les indicateurs de durabilité sociale aux pratiques de la logistique.

Schaltegger et Burritt (2014) proposent un cadre pour évaluer la mesure et la gestion de la performance de la durabilité dans les chaînes logistiques. D'autres chercheurs ont exploré les obstacles et les barrières auxquels se heurtent les entreprises lorsqu'elles mettent en œuvre des initiatives visant à améliorer la qualité de vie de leurs employés et donc adapter des pratiques de durabilité sociale. Wolf (2011) s'appuie sur quatre cas de l'industrie manufacturière allemande pour identifier les facteurs qui permettent le succès ou entraînent l'échec de l'intégration de la durabilité dans la chaîne logistique tels que: la capacité d'intégration des parties prenantes ; la stratégie de durabilité ; le soutien du leadership; le renforcement stratégique ; l'investissement dans des ressources humaines et les savoir-faire supplémentaires ; l'intégration interne ; la collaboration étroite avec les fournisseurs et la gestion des risques liés à la durabilité.

Parmi les différents courants de la littérature traitant de la chaîne logistique durable, la logistique inverse est la seule à intégrer les enjeux environnementaux dès la conception du produit (Agrawal et al., 2015). De plus, plusieurs travaux mettent en évidence son rôle dans les processus de création de valeur et la performance de l'entreprise (Daugherty et al., 2002; Stock et al, 2002 ; Jack et al, 2010).

Ce caractère stratégique de la gestion de la logistique inverse est évident dans la définition donnée par Stock (1992 ; p. 21) qui la décrit comme « *a systematic business model that applies best logistics engineering and management methodologies across the enterprise in order to profitably close the loop on the supply chain* ». En ce sens, la logistique inverse est plus complexe à appréhender car l'ensemble de ses effets sur la société doit être pris en compte. Elle nécessite par ailleurs des ressources appropriées et une planification plus exigeante (Gooley, 2003 ; Amini et al., 1999). Par conséquent, elle doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise (Marien, 1998). Plus précisément les difficultés de mise en œuvre de la logistique inverse proviennent des incertitudes liées à la composition, aux volumes et aux dates des retours, ainsi qu'à la diversité des interconnexions entre ses différents acteurs. Tout d'abord, les incertitudes liées à la variabilité de la période d'utilisation d'un produit, ainsi que la réutilisabilité inconnue, du taux de panne et du taux de recyclage des produits usagés, rendent la prévision des capacités difficile et modère l'efficacité des processus de cette pratique. Ensuite, du fait des interdépendances entre les différents acteurs, il est crucial de tous les impliquer car la performance de chaque acteur en matière de responsabilité sociale affecte celle des autres (Cruz, 2013 ; Formentini et Taticchi, 2016).

De plus, il existe des relations complexes entre la responsabilité sociale, le risque et le profit dans la chaîne logistique (Cruz, 2013). Premièrement, le risque renvoie à un risque de perturbation de l'offre, un risque social et une incertitude liée à la demande. Deuxièmement, le profit fait référence non seulement aux effets économiques, mais aussi à la fidélité de la clientèle par le biais de la réputation. Troisièmement, une mauvaise performance en matière de responsabilité sociale de la part de tout acteur de la chaîne logistique pourrait nuire à la réputation de l'entreprise (Sudarto et al., 2016). Ces relations interdépendantes ont pour conséquence que, pour certains acteurs, la responsabilité représente un coût, tandis que d'autres acteurs y gagnent des avantages sociaux. Ainsi, les acteurs doivent travailler ensemble pour partager le risque et le profit mutuels. Si la perspective classique de la responsabilité sociale stipule que la responsabilité sociale est un acte de charité qui agit dans

un but précis de l'entreprise (Gilberthorpe et Banks, 2012), celle plus récente considère que la responsabilité sociale est une incitation à agir ensemble et d'impliquer tous les acteurs de la chaîne logistique pour créer des revenus et des avantages additionnels. (Caruana et Chatzidakis, 2013 ; Hsueh, 2014).

Finalement, cette revue de la littérature montre qu'une réelle intégration de la RSE, en tant qu'action volontaire, dans la chaîne logistique nécessite de passer à une logique de logistique inverse où l'ensemble des parties prenantes sont prises en compte tant dans la définition des actions à mener que leur réalisation. Cependant les perceptions des entreprises sur la logistique inverse nous amènent à nous interroger sur leurs pratiques et l'impact de leurs choix stratégiques en la matière sur leur performance.

2 - Méthodologie de la recherche

Dans cette section nous exposons les choix méthodologiques de notre étude empirique. L'objectif est de parvenir à une compréhension approfondie du lien entre la logistique inverse et la RSE au travers de l'examen des stratégies adoptées par les entreprises et de leur mise en œuvre. Nous étudions les particularités du contexte français en matière de logistique inverse en se référant au cadre théorique des parties prenantes et du *supply chain management*. Comme nous avons pu le constater dans la partie théorique, la communauté scientifique a porté son attention sur l'aspect environnemental de la logistique inverse, mais très peu sur l'ensemble des bienfaits de cette pratique pour les entreprises. Afin de combler ce manque de la littérature et apporter des éclairages à ces interrogations, notre question de recherche vise à comprendre comment les entreprises articulent-elles leurs pratiques de logistique inverse avec la RSE et quels sont les impacts de ces choix stratégiques sur la performance des firmes. L'objectif principal de cette pratique est de redonner une nouvelle vie aux produits usagés en s'inscrivant dans une circularité pour limiter l'impact sur l'environnement. D'après notre revue de littérature, elle se révèle comme atypique de par son circuit en boucle fermée et ne se limite pas à l'aspect environnemental (Hsueh, 2014 ; Sudarto et al., 2016 ; Maréchal et al., 2019). Dans cette optique, nous avons adopté une démarche qualitative inductive pour mieux comprendre ce phénomène complexe (Eisenhardt, 1989; Miles et Huberman, 1994) dans la mesure où nos investigations sur le terrain visent à nourrir nos réflexions théoriques. Le design méthodologique s'appuie sur les études de cas multiples (Yin, 2013) qui se révèlent particulièrement utiles, au regard des quinze cas d'entreprises analysés, étant donné que « *la méthode [comparative] se définit [...] comme une stratégie d'accès au réel pour mettre en évidence, expliquer les similitudes et les différences entre des environnements, des logiques d'action ou des configurations* » Wacheux (1996). Dans un souci de rigueur méthodologique, nous avons respecté le principe de l'hétérogénéité et retenu dans notre échantillon des firmes impliquées dans des démarches de logistique inverse, mais ayant un profil varié. Nous avons également veillé à diversifier les sources de données afin d'en assurer la triangulation (Yin, 2013). Notre recherche s'appuie donc sur des données primaires (des entretiens semi-directifs), et secondaires (documentation et site web des firmes, articles de presse, rapports annuels, etc.). Après une étude documentaire des firmes, nous avons réalisé et enregistré, avec l'accord des répondants, entre mars et décembre 2019, quinze entretiens (un par firme) en face à face d'une durée moyenne d'une heure. Le guide d'entretien est composé d'une

vingtaine de questions et a été élaboré autour des axes suivants: Profil du répondant ; Caractéristiques de l'entreprise (CA, effectifs, secteur d'activité, partenaires, structure, âge); la perception de la RSE (définition, caractéristiques, pratiques) ; la logistique inverse (objectifs, stratégie adoptée et mise en place, parties prenantes) et enfin la performance de la logistique inverse et ses impacts sur les 3 piliers : économique, social et environnemental. Afin de valider la pertinence des questions, nous avons testé le guide d'entretien auprès d'un candidat afin de s'assurer de la crédibilité et la pertinence des questions.

Tableau 1 : Liste des personnes interviewées

Interviewés	Poste occupé	Ancienneté	Secteur géographique	Durée de l'entretien
Interviewé 1	Responsable sourcing	8 ans	Lyon, France	45 min
Interviewé 2	Directrice d'un centre de valorisation des déchets	12 ans	Lyon, France	25 min
Interviewé 3	Gestionnaire logistique	5 ans	Villeurbanne, France	45 min
Interviewé 4	Responsable logistique	15 ans	Tavaux, France	30 min
Interviewé 5	Directeur du développement durable	16 ans	Chambéry, France	30 min
Interviewé 6	Vice-président et directeur <i>supply chain</i>	4 ans	Écully, France	50 min
Interviewé 7	Directeur senior <i>supply chain</i>	10 ans	Lyon, France	40 min
Interviewé 8	Directeur <i>supply chain</i>	3 ans	Achenheim, France	40 min
Interviewé 9	Codirigeant	3 ans	Chatillon-sur-Chalaronne	55 min
Interviewé 10	Responsable innovation	12 ans	Paris, France	45 min
Interviewé 11	Dirigeante	18 ans	Paris, France	1 h 30 min
Interviewé 12	Consultant Formateur en Achats et SCM	12 ans	Chambéry, France	1 h 20 min
Interviewé 13	Administrateur Général	2 ans	Dijon, France	1 h 30 min
Interviewé 14	SCM & Administrative assistante	2 ans	Grenoble, France	1 h 10 min
Interviewé 15	Directeur logistique et des opérations	15 ans	Grenoble, France	1 h 30 min

3 - Résultats empiriques

3.1 -Logistique inverse et RSE

D'après nos interviewés, les organisations accordent une place de plus en plus importante, au développement durable au sein de leur système. Cela se traduit par l'initiation d'une démarche et de stratégies RSE au sein des entreprises étudiées qui lui dédient des moyens très différents surtout pour le pilier environnemental. Selon les répondants, la logistique inverse renvoie à la notion de « chaîne logistique globale » c'est-à-dire un ensemble de processus d'acheminement et de retour des marchandises tout au long leur cycle de vie. Elle doit donc se concevoir dès la conception du produit afin de prévoir sa fin de vie. La plupart des interviewés, affirment que la chaîne logistique a énormément évolué ces dernières années afin de faire face aux évolutions de la demande et de la réglementation. Les structures ont dû se développer rapidement afin de répondre plus rapidement et efficacement à la concurrence croissante, et ce, quels que soient le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. Les répondants précisent également que dans cet environnement de plus en plus compétitif, les organisations se doivent d'être responsables (le plus souvent sous la pression de leurs clients) et très exigeantes vis-à-vis de leur flexibilité ainsi que de la maîtrise des coûts. Dans un tel contexte, la capacité à allier la RSE à leur avantage comparatif dans le domaine de la logistique est primordiale. Pour y arriver, selon les répondants, il ne suffit pas de se contenter d'actions parcellaires de RSE sur quelques éléments de la chaîne logistique, mais de l'intégrer totalement dès la conception du produit, notamment sur le plan environnemental en traitant les déchets sur tout le cycle de vie du produit, c'est-à-dire en ayant également une démarche de logistique inverse. Plus globalement, l'émergence de la logistique inverse résulte d'une volonté d'apporter des solutions à une problématique inévitable d'épuisement des ressources naturelles. L'objectif de cette pratique est de redonner une nouvelle vie aux produits usagés en s'inscrivant dans une circularité pour limiter l'impact sur l'environnement. Contrairement à la logistique classique qui n'intègre que partiellement la démarche RSE au sein des entreprises, la logistique inverse devient le garant d'une réelle intégration de la RSE au sein de la « chaîne logistique ». Par ailleurs, certains répondants considèrent que la logistique inverse permettrait sur le plan social de créer de nouveaux emplois dans les métiers de collecte, du tri et du recyclage entre autres. Cette idée est notamment mise en avant par notre répondante : « Cette économie circulaire est créatrice d'emplois, créatrice de valeur et protège l'environnement, ça a beaucoup d'impact positif » (Interview 3). « Je pense qu'on peut être impacté comme toute industrie par la raréfaction du pétrole » (Interview 1).

« Le photovoltaïque qui est à base de silicium, qu'on extrait dans le sable et dans des zones principalement asiatiques ou en Norvège, on est en ce moment presque en pénurie, et on va être tôt ou tard très limité, d'où l'intérêt de la logistique inverse dans ce cas précis ». (Interview 15).

Ces résultats empiriques révèlent un constat pertinent dans la mesure où contrairement à certains travaux théoriques qui considèrent la logistique inverse comme un concept flou et qui souffre encore d'une ambiguïté entravant sa mise en place, il s'avère que les professionnels ont une vision plus claire de la logistique inverse et notamment de son rôle stratégique incontournable. Sur le plan pratique, seules quelques firmes développent une

démarche de logistique inverse très développée, mais elle représente pour l'ensemble des sociétés de notre échantillon un sujet capital au vu des enjeux stratégiques qui se profilent. En effet, les signaux alarmants émis à propos des problématiques environnementales globales et les évolutions de la demande font que les entreprises s'orientent vers une logistique plus responsable des ressources. Il s'avère ainsi qu'une réelle démarche RSE s'inscrit forcément dans une logique de logistique inverse.

3.2 La logistique inverse : de la stratégie à la mise en œuvre

3.2.1 Les différentes stratégies de la logistique inverse

Les résultats empiriques confortent le fait que depuis quelques années, la logistique inverse occupe une place de plus en plus cruciale au sein des services logistiques des entreprises européennes, notamment dans les secteurs où les flux de retour sont les plus importants, tels que l'industrialisation des produits pharmaceutiques, l'industrie automobile et le secteur de l'énergie, mais aussi l'électroménager et l'électronique. En se référant aux discours des interviewés, il nous a semblé pertinent pour comprendre davantage leurs pratiques en matière de logistique inverse de creuser les différentes stratégies mises en place par ces entreprises. Selon les interviewés, les coûts liés aux flux de retour d'un produit vendu peuvent diminuer considérablement les bénéfices réalisés voire rendre la vente non rentable. D'ailleurs, ce sont les entreprises qui sont conscientes de cet état de fait qui développent une vision stratégique de la logistique inverse et lui accordent par conséquent une place très importante. Dans cette perspective, nos interviewés s'attachent à cet impact économique qui se traduit par une réelle réduction des coûts, rendue possible grâce à une meilleure logistique des retours. En se référant aux différentes pratiques évoquées et au regard de notre échantillon, deux types de stratégies peuvent être distingués :

- **Réduction et/ou optimisation des flux de la logistique inverse**

Selon nos interviewés, cette première stratégie est la plus simple dans la mesure où elle consiste à réduire le volume des produits à retourner. L'entreprise doit donc empêcher les produits non conformes (défectueux) d'entrer dans la chaîne logistique afin de limiter ce type de flux. De plus, elle veillera à ce que les produits conformes sélectionnés soient intégrés dans les flux et soient livrés le plus rapidement possible. Pour ce faire, plusieurs méthodes ont été évoquées comme les échanges de données informatisées, une conception adaptée à la logistique inverse, les technologies de filtrage d'accès aux flux à rebours et la gestion intégrée (c'est-à-dire dès la conception) du cycle de vie des produits. Par exemple, tout produit à composante technologique perd de la valeur chaque mois. Les entreprises doivent alors réduire au maximum le temps que le produit passe dans le « système inverse » pour en récupérer le maximum de valeur. La performance de la logistique inverse dépend de processus courts, comportant peu de manutention et de rupture de charge. Plus un produit reste dans le système, plus sa valeur est amenée à décliner.

- **La gestion externalisée des flux logistiques retour**

Certaines entreprises de notre échantillon ont fait un choix différent en matière de stratégie de logistique inverse dans la mesure où elles ont opté pour l'externalisation des retours ou bien le recours aux marchés secondaires. D'une part, l'externalisation de la gestion des retours comme une démarche de logistique inverse est surtout adaptée par les PME ou les grandes entreprises qui n'ont pas encore acquis suffisamment de moyens ou de compétences pour assurer une gestion des retours à des coûts profitables. L'externalisation de la gestion des stocks permet de simplifier l'intégration de la logistique inverse au sein de l'organisation de l'entreprise. Le coût de la gestion des stocks est donc maîtrisé par ce biais-là car le stockage ne se fait pas en interne mais chez un sous-traitant. « *Le stock retour est géré par nos partenaires la plupart du temps* » (Interview 6).

D'autre part, le choix des marchés secondaires tels que les intermédiaires, les distributeurs, les détaillants s'inscrit dans une logique de recouvrement d'investissements ou d'actifs. Les entreprises qui optent pour ce mode de fonctionnement au travers des marchés secondaires ont réussi à écouler de manière efficace et organisée leurs produits, ce qui leur procure une réelle source de ressources et de bénéfices financiers. Ces marchés sont primordiaux dans la *supply chain* d'un produit, assurant un rôle de drain pour l'activité de l'entreprise. S'ils n'existaient pas, le système serait « noyé » dans les articles retournés et invendus. La logistique inverse agit donc pour éliminer les produits indésirables du réseau, contribuant autant que possible à la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, une grande partie de la réussite de ce système repose sur les partenariats comme nous l'indique nos répondants. « *On travaille avec les centres de recyclage, mais aussi les collectivités, les points relais, les centres de tri, etc.* » (Interview 14). Ce type de stratégie montre que la logistique inverse s'inscrit dans une démarche de développement durable même si elle ne permet pas de réduire le flux de déchets, comme nous l'explique notre gestionnaire logistique de la célèbre marque de café : « *90 % de nos clients ont une solution près de chez eux pour recycler leurs capsules grâce à des circuits logistiques que nous avons mis en place* » (interview 3).

Cela suppose donc une intégration complète des acteurs à la chaîne logistique. Ce constat corrobore les travaux académiques (Fleischmann et al., 2005 ; Lambert et al., 2011 ; Brach et Brusset, 2014) qui mettent en avant le rôle des marchés secondaires et/ou intermédiaires dans la logistique inverse. En effet, les retours impliquent un transport et exigent le classement de la marchandise reçue en fonction de sa référence et de son état. Cela se traduit par des heures de travail du personnel, un espace supplémentaire pour gérer les retours et des coûts associés plus importants. De ce fait, nous constatons que la réussite de la logistique inverse repose souvent sur les nombreux partenariats que l'entreprise peut nouer.

3.2.2 La mise en œuvre de la logistique inverse

En se référant aux deux types de stratégies identifiés grâce à l'étude de terrain, nous avons analysé la mise en œuvre opérationnelle de la logistique inverse. Bien qu'elles soient hétérogènes, de tailles différentes et qu'elles opèrent dans des secteurs d'activités variés, il a

été possible d'identifier des solutions homogènes à celles-ci. Le tableau n°2 ci-dessous illustre cette analyse.

Tableau 2 : Mise en œuvre opérationnelle de la logistique inverse

Entreprises	Type d'activités/ Secteur	Coûts relatifs			Solutions de logistique inverse (LI)
		R&D	Production	Logistique	
Entreprise 1 Entreprise 3 Entreprise 7 Entreprise 8 Entreprise 14	Forte Valeur Ajoutée/Durée Courte	Modérés	Elevés	Elevés	Réseaux de distribution organisés pour traiter les retours
Entreprise 4 Entreprise 6 Entreprise 9 Entreprise 10	Forte Valeur Ajoutée/Durée Longue	Elevés	Faibles	Faibles	Recherche d'une diminution des coûts au niveau des matières et/ou composants Réduction de la génération des déchets
Entreprise 13	Faible Valeur Ajoutée/Durée longue	Faible	Modérés	Faibles	Aucune, mais doit respecter une réglementation qui se durcit
Entreprise 15 Entreprise 11	Faible Valeur Ajoutée/Durée Courte	Modérés	Elevés	Modérés	Intégration de la LI dans la conception du produit
Entreprise 12 Entreprise 5	Non concernée				
Entreprise 2	Traitement des déchets (Pas de production) → Non concernée				

Au regard des quinze entreprises retenues dans notre échantillon et en se référant aux verbatims des interviewés, nous avons pu catégoriser différentes manières de mise en place de la logistique inverse. Cette catégorisation a été réalisée en prenant en compte la nature et le secteur d'activités de l'entreprise ainsi que les coûts engagés en matière de R&D, production et logistique. Le croisement de ces variables permet de connaître la/les solution(s) adoptée(s) dans les pratiques de logistique inverse. Ainsi, 4 catégories ont été identifiées. D'abord, nous distinguons dans la catégorie 1 les entreprises qui optent pour des réseaux de distribution organisés afin de traiter de manière efficace les retours (1, 3, 7, 8 et 14). Ces entreprises fabriquent des produits à forte valeur ajoutée avec une courte durée de vie, ce qui rend les coûts de production élevés ainsi que les frais de logistique. Ensuite, la catégorie 2 regroupe les entreprises (4, 6, 9 et 10) qui opèrent dans secteurs d'activités à forte valeur ajoutée en fabriquant des produits de longue durée de vie. Les solutions de logistique inverse mises en œuvre concernent soit la réduction de la génération des déchets ou bien une diminution des coûts des matières premières et/ou des composants pour baisser les investissements en R&D. Puis, la catégorie 3 se caractérise par des entreprises qui fabriquent des produits à faible valeur ajoutée et ayant une longue durée de vie. C'est le cas de

l'entreprise 13 qui ne cherche pas à apporter des solutions en matière de logistique inverse mais doit respecter une réglementation qui devient de plus en plus dure. Puis, la catégorie 4 comprend les entreprises 15 et 11 avec des produits à faible valeur ajoutée et ayant une courte durée de vie. Ces produits deviennent obsolètes très rapidement d'où l'intérêt grandissant d'intégrer la logistique inverse dès la phase de conception. Enfin, les entreprises 15, 5 et 2 ne sont pas concernées par la logistique inverse.

Il s'avère de cette classification que toutes les entreprises ne font pas les mêmes choix en matière de mise en place de la stratégie de logistique inverse. Ces décisions sont tributaires de critères différents tels que : la nature des produits et leur durée de vie, le secteur d'activités, les coûts engagés par l'entreprise en matière de R&D, production et logistique, etc. ainsi que la réglementation. De ce fait, les entreprises qui s'orientent vers une démarche de responsabilité sociale de la logistique inverse doivent prendre en considération ces critères afin de faire les bons choix stratégiques et pouvoir combiner ainsi entre les bienfaits économiques, sociaux et environnementaux d'une telle démarche.

3.3 - La logistique inverse : des ambitions heurtées à des retombées économiques ambiguës

3.3.1 - Le poids des contraintes législatives

La logistique connaît une époque de mutations. Les nouvelles normes environnementales viennent modifier son fonctionnement au point de la redéfinir entièrement. Les entreprises sont dans l'obligation de revoir leurs pratiques en matière de management de la *supply chain* afin de s'aligner avec ces nouvelles normes environnementales. Au sein de l'échantillon sélectionné, l'ensemble des entreprises sont soumises à des réglementations strictes en matière de développement durable. Parfois lourdes, les obligations environnementales stoppent l'activité de l'entreprise, « *On n'a pas le droit d'avoir des périodes d'activités pendant la reproduction de certaines espèces d'animaux protégés* » (Interview 1). D'après ce témoignage, le cadre législatif impose des règles environnementales strictes, cela converge avec le discours de notre directrice du centre de valorisation des déchets « *Nous avons le Grenelle de l'Environnement et ses décrets d'application, la loi transition énergétique, la réglementation pour les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement à respecter* » (Interview 2). Néanmoins certaines entreprises ont pris conscience que ces réglementations et contraintes pouvaient se transformer en opportunités et gains économiques. Cela a été souligné par l'interview 4 : « *La veille réglementaire en termes de logistique, on suit ça de près parce que très souvent on peut gagner des améliorations sur nos flux, sur la sécurité de nos flux et ça a une répercussion sur nos coûts* ». Ainsi, certaines organisations ont pu optimiser leur mode de transport déjà en place. Elles ont, par exemple, réduit les espaces « vides », revu le *packaging* ou encore la place des produits dans le *packaging*. Les entreprises ont dû trouver des solutions pour réduire les dépenses en transport : « *Nous avons dû réfléchir au remplissage des unités de transport avec : 1/ le format des emballages : réduction et optimisation au maximum, 2/ un remplissage plus important des palettes, des conteneurs, la réduction des émissions de CO²* ». (Interviewé 13).

Il s'avère de ce qui précède que les professionnels sont à l'écoute des mutations en matière de réglementations et font une veille permanente. De plus, l'anticipation de ces réglementations est devenue cruciale pour les entreprises qui veulent s'introduire à l'international. Cela permet ainsi aux entreprises de maîtriser leurs risques et de s'assurer de leur conformité envers la loi. La logistique inverse est une activité soumise à des normes strictes à respecter que ce soit au niveau national, européen ou international, comme nous le rappelle la plupart des répondants. La Communauté Européenne a fait du respect de l'environnement un domaine d'actions officiel avec diverses politiques. Un autre résultat à souligner est lié au fait que la logistique inverse est régie par les règles d'importation et d'exportation de l'organisation mondiale des douanes. En particulier, des normes strictes s'appliquent pour les matières dangereuses. De plus, l'évolution des normes oblige les entreprises à utiliser des moyens de transport moins polluants et plus respectueux de l'environnement comme le transport ferroviaire. Cela est souligné par notre responsable logistique, « *On essaye le plus possible d'utiliser les solutions de ferroutage, ce sont des solutions multimodales qui nous permettent non seulement d'avoir un lien en termes de consommation carbone et aussi derrière d'améliorer la sécurité de nos transports. Pour ce qui est mondial, on est assez consommateur de transport par mer avec des porte-conteneurs* » (Interview 4). Au regard des témoignages récoltés, il s'avère que les entreprises s'évertuent à respecter les normes, et la plupart vont au-delà via la mise en place d'une démarche de logistique inverse, devenue pour elles un enjeu stratégique et une priorité organisationnelle. Cependant, il est important de souligner que les PME ne peuvent pas être aussi actives que les grandes entreprises. À titre d'exemple, le codirigeant de la PME, interviewé dans le cadre de cette étude, a indiqué que pour le moment les retombées en termes de performance n'étaient pas encore perceptibles. Bien qu'il intègre, depuis plusieurs années, petit à petit, une démarche de logistique inverse au sein de sa structure.

« Pour le moment les retombées sont relativement faibles du fait de notre activité, nous pouvons néanmoins dire que l'entreprise dispose d'une image très positive au niveau de l'écologisme car elle met en œuvre une forte politique de traitement des déchets comportant des métaux lourds comme le galium ou le mercure. » (Interviewé 9)

3.3.2 -Des retombées attendues en termes de réduction des coûts

Bien que l'application de la RSE au sein des organisations occupe de plus en plus d'importance, nos entretiens font ressortir que le réel motif de la mise en place de la logistique inverse est avant tout économique. Lors de la refonte de leur stratégie de logistique pour intégrer les normes environnementales, et une démarche de logistique inverse, le pilier économique a pris une place incontournable au travers de la recherche de réduction des coûts. C'est-à-dire que la décision d'intégrer cette pratique dans ces firmes a été prise car elle a été jugée viable économiquement. « *La première raison de la mise en place d'actions de développement durable était : la réduction des coûts* ». (Interviewé 7)

« Nous avons une démarche de développement durable sur la partie optimisation des coûts (remplir nos affrètements au maximum). » (Interviewé 8)

La RSE est un concept qui n'a pas encore gagné la stratégie de toutes les entreprises. En effet, cela dépend de la ligne directrice donnée par le dirigeant, mais également des bénéfices attendus (Sahut et al., 2018). Par conséquent, dans certaines structures, la logistique inverse n'est pas encore considérée comme un enjeu stratégique ou comme étant source d'avantage concurrentiel. L'une des raisons est que les retombées économiques immédiates sont jugées trop faibles. En effet, les résultats escomptés ne seront obtenus que dans quelques années. Ceci la décrédibilise car les PME, soumis à une forte pression concurrentielle, ne peuvent pas s'engager dans une stratégie à trop long terme. De plus, un changement de direction peut remettre en cause les orientations RSE d'une entreprise comme le souligne un des interviewés.

« Le changement de direction a eu un impact direct sur la place et les actions de RSE. La nouvelle direction possède une stratégie beaucoup plus tournée vers le business. Et, pour le moment, elle n'a pas réussi à chiffrer quelque chose de positif avec la RSE. De ce fait, ce n'est plus du tout prioritaire. » (Interviewé 7)

Un des éléments qui résume ces entretiens montre que ce n'est malheureusement pas l'impact des normes environnementales qui a engendré ces changements, mais davantage le coût de plus en plus important du transport par exemple. Les entreprises font de plus en plus appel à des sous-traitants. Ces derniers représentent le recours le plus optimum dans la recherche de réduction des coûts.

« La RSE ne doit pas représenter un frein,...s'il faut prendre un avion pour livrer un client en urgence, les questions de pollution ne sont pas prises en compte. » (Interviewé 8)

Durant le fil des entretiens, les répondants ont insisté sur le fait qu'imposer des normes environnementales à des sous-traitants est relativement impossible. La raison à cela se trouve dans le fait que le transport se raréfie. De ce fait, indiquer des obligations environnementales, lors de la rédaction des contrats, n'est pas envisageable. Les entreprises sont davantage dans une volonté de réduire les frais.

« La règle unique imposée aux sous-traitants est: le prix le moins cher. Pour le moment, c'est le seul critère de choix. » (Interviewé 13)

Les professionnels sont unanimes sur la question des coûts. *« Souvent ça coûte plus cher de recycler, et souvent c'est mercantile mais le client ne veut pas dépenser d'argent », « Et aussi, si aujourd'hui la logistique inverse n'est pas très présente c'est aussi parce qu'on n'a pas de recul suffisant pour savoir si oui ou non ça rapporte quelque chose plus que ça ne coûte, parce que clairement les entreprises ne veulent pas investir s'il n'y a pas de retour économique derrière ce qui est logique, non ? »* (Interview 2). *« Ça ne rapporte pas grand-chose »* (Interview 3).

Il est clairement difficile aujourd'hui pour une entreprise d'investir dans une démarche de logistique inverse qui ne lui rapporte pas d'argent. Le coût élevé d'une telle démarche ainsi que le manque de visibilité sur le retour sur investissement sont les raisons évoquées pour justifier d'un aussi faible taux d'implication des firmes dans ce type de démarche.

3.3.3 -Des impacts tributaires du secteur d'activités

Le problème de notoriété dont souffre la logistique inverse représente un frein majeur à sa mise en place. Les entreprises n'ont pas de visibilité ni à court ou long terme. « *Ce qui est compliqué aujourd'hui avec la logistique inverse c'est que ce n'est pas encore très démocratisée, on commence à en parler bien sûr ainsi que des questions d'économie circulaire qui prennent une place de plus en plus importante dans notre société* » (Interview 2). La logistique inverse s'inscrit dans des secteurs particuliers puisque certains secteurs ne peuvent pas avoir recours à cette démarche du fait de leur activité. De ce fait, elle reste limitée dans son développement à certains secteurs d'activités. En ce qui concerne, le transport logistique, nous constatons qu'il a pris une place très importante dans la logistique inverse d'où la nécessité pour toutes les organisations de le gérer le plus efficacement possible. Ainsi, le choix du type de transport devient très stratégique en fonction du marché où opèrent les entreprises. Cependant, la complexité de la démarche freine beaucoup d'entreprises pour la mettre en place, ce qui corrobore notre revue de la littérature (Maréchal et al., 2019 ; Zhu et Geng, 2013). Il en ressort que le secteur d'activité de l'entreprise joue un rôle important dans la mise en place d'une logistique inverse « *Tout ne peut pas être recyclé, seulement certains cas spécifiques le permettent* ». (Interview 6). Par exemple, les produits périssables ou les produits issus de matières premières transformées ne peuvent pas faire l'objet d'un recyclage pour être ensuite réintroduits dans le cycle de production.

3.4 - Logistique inverse et performance :

3.4.1 Une performance financière pas encore au rendez-vous

L'atteinte d'une meilleure performance financière via la mise en place d'une démarche de logistique inverse n'est pas démontrée au travers de cette partie empirique. En effet, l'ensemble des répondants affirme que la logistique inverse « *ne rapporte rien financièrement, mais nous coûte de l'argent* » (Interview 3). En revanche, la logistique inverse devrait engendrer un gain économique sur le long terme pour la firme du fait d'une réduction des coûts grâce à la diminution des ressources naturelles utilisées, de la récupération d'énergie, des retombées en termes d'image, etc. (Daugherty et al., 2005 ; Turrisi et al., 2013 ; Agrawal et al., 2016). L'entreprise la plus avancée de nos répondants, est sans aucun doute la célèbre marque de café, nous avons tenté de savoir s'ils avaient mis en place des indicateurs qui permettent d'évaluer la logistique inverse ou bien s'ils avaient fait un bilan financier positif de leurs investissements. Ces informations n'ont pas été obtenues pour des raisons de confidentialité « *je ne peux pas fournir d'information mais nous utilisons des indicateurs afin de mesurer nos actions dans ce domaine* » (Interview 3). Nous n'avons pas le recul suffisant aujourd'hui pour en évaluer les apports économiques, mais notre directeur du développement durable émet cette hypothèse :

« *Si la gestion des déchets est optimale on peut commencer à gagner de l'argent, mais souvent le recyclage coûte plus cher et si on a des transformations à faire derrière sur le produit recyclé pour le réintroduire dans la chaîne de production c'est coûteux. Mais je pense que la performance financière viendra avec les années* » (Interview 5). La performance financière

n'est donc pas aujourd'hui à la hauteur des attentes des entreprises, mais la possibilité qu'elle le devienne n'est pas écartée par certains de nos répondants. C'est un point qui déterminera dans les années à venir la diffusion de cette démarche.

3.4.2 -Vers l'élimination des risques ?

La logistique inverse joue un rôle prépondérant dans la protection et la préservation de l'environnement. En effet, le cycle de vie du produit est appréhendé de sa conception à son traitement en fin de vie pour limiter son impact sur l'environnement. La logistique inverse peut être source de sécurisation des matières premières grâce à l'extraction de celles-ci et à leur recyclage. Certaines entreprises s'interrogent à ce sujet comme le souligne notre responsable logistique :

« On essaye de faire en sorte que nos produits aient une durée de vie plus longue pour qu'on puisse éventuellement récupérer des matériaux en fin de vie » (Interview 4). L'entreprise du répondant ne pratique pas de logistique inverse actuellement car ils n'en ont pas encore la possibilité compte tenu de leur secteur d'activité. En revanche, on note que l'entreprise cherche des solutions pour y parvenir dans un souci de maîtrise des risques. En effet, la sécurisation des matières premières est sans aucun doute un des enjeux stratégiques des années à venir.

Bien que l'élimination des risques ne soit pas totalement démontrée, notre directeur du développement durable en émet la possibilité :

« Concernant l'élimination des risques, c'est vrai que nous ne sommes pas concernés mais pour un producteur qui utilise des matières premières c'est sûr que s'il peut les récupérer, c'est éliminateur de risques » (Interview 5).

Cet aspect de la logistique inverse est crucial à son développement, et c'est sûrement le plus important. En effet, en l'absence de performance financière, la réduction des risques peut se substituer à elle et devenir un facteur d'adoption prépondérant par les firmes d'une démarche de logistique inverse.

Conclusion

Dans un contexte caractérisé par la raréfaction des richesses naturelles due à la détérioration croissante de l'environnement, la diminution des ressources en matières premières, le débordement des sites de déchets et l'augmentation des niveaux de pollution, les concepts de logistique inverse et de RSE suscitent l'intérêt croissant des chercheurs et des praticiens. Dans ce travail, nous avons appréhendé les liens entre la RSE et la logistique inverse au travers d'une grille de lecture fondée sur la théorie des parties prenantes et faisant référence à la pyramide de RSE développée par Carroll (1979 ; 2016).

Cet article vise à mieux comprendre comment les entreprises combinent leurs pratiques de logistique inverse avec la RSE et quels sont les impacts de ces choix stratégiques sur leur performance. Nous avons montré que les entreprises engagées dans des démarches RSE ne font pas référence à un cadre unique et optent pour des choix stratégiques différents dans l'élaboration et la mise en œuvre des pratiques de logistique inverse. Nous nous sommes appuyés dans cette recherche exploratoire sur une étude approfondie de quinze cas d'entreprises françaises ayant mis en place une stratégie de logistique inverse et des démarches de RSE. Notre ambition était d'examiner les perceptions et les attitudes des personnes interviewées pour une investigation de cette relation complexe : logistique inverse et RSE. Premièrement, la démarche poursuivie dans l'analyse des résultats de ce travail a été conçue sur l'examen de la perception du lien entre la logistique inverse et la RSE, et ce, quels que soient le poste, l'ancienneté ou domaine d'activités, etc. de chaque des répondants.

Deuxièmement, elle avait pour objectif d'analyser les différentes stratégies de logistique inverse adoptées par les entreprises. L'étude de ces stratégies s'est avérée indispensable pour une meilleure compréhension de leur mise en œuvre. Troisièmement, elle a soulevé les principales caractéristiques de ces contextes telles que ; le poids des contraintes législatives ; la variété des pratiques et des engagements en matière de logistique inverse en fonction du secteur d'activités ; les exigences en matière de réduction des coûts. Ces enjeux ont souligné de manière pragmatique les nombreuses difficultés et barrières rencontrées par les entreprises pour trouver un équilibre entre les ambitions et les retombés économiques d'une logistique inverse soucieuse d'une réelle démarche RSE. Enfin, ce constat a été davantage confirmé notamment avec la quasi-absence d'une performance financière. L'objectif assigné par les entreprises à la logistique inverse est la réduction des risques, en particulier environnementaux.

Malheureusement, de nouvelles perspectives ne peuvent exister qu'en faisant participer le consommateur au processus d'élaboration de la chaîne logistique comme élément stratégique de la responsabilité sociale avec les avantages additionnels de la réduction des risques du côté de la demande.

Entreprises et consommateurs de la chaîne logistique ont des motivations différentes pour l'exercice de la responsabilité sociale. Les entreprises consomment des ressources pour la production et le transport des produits. D'autre part, les consommateurs sont responsables parce qu'ils consomment les produits, qui pourraient nuire à l'environnement, à la société ou aux deux.

Certaines limites de notre étude apportent de nouvelles pistes de recherches. Le sujet des nouvelles technologies, de l'intelligence artificielle ainsi que du digital n'a pas été approfondi. Ainsi, les avancées qui sont opérées au niveau de l'intelligence artificielle semblent annoncer de nouveaux enjeux pour la logistique inverse et pour les politiques de RSE. Ces futures recherches vont se porter sur les réels gains financiers des deux démarches car les entreprises n'opèrent, pour le moment, qu'en fonction de ce critère.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Agrawal, S., Singh, R. K., & Murtaza, Q. (2015). A literature review and perspectives in reverse logistics. *Resources, Conservation and Recycling*, 97, 76-92.
- [2] Amini, M. M., & Retzlaff-Roberts, D. (1999). Reverse logistics process reengineering: improving customer service quality. *Issues in supply chain management*, 5(1), 31-41.
- [3] Bernon, M., Tjahjono, B., & Ripanti, E. F. (2018). Aligning retail reverse logistics practice with circular economy values: an exploratory framework. *Production Planning & Control*, 29(6), 483-497.
- [4] Bohas, A., Dagorn, N., & Poussing, N. (2015). Responsabilité Sociale de l'Entreprise : quels impacts sur l'adoption de pratiques de Green IT?. *Systèmes d'Information et Management*, 19(2), 2.
- [5] Bowen, H. R. (1953). Graduate education in economics. *The American Economic Review*, 43(4), iv-223.
- [6] Brach, F., & Brusset, X. (2014). La reverse logistique en tant qu'avantage compétitif. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 33, 33-53.
- [7] Buysse, K., et Verbeke, A. (2003), « Proactive environmental strategies : a stakeholder management perspective », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 5, p. 453-470.
- [8] Carroll, A. (1979), « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, p. 497-505.
- [9] Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268-95.
- [10] Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 3.
- [11] Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). Corporate citizenship: social responsibility, responsiveness, and performance. *Classics of organization theory*, 439.
- [12] Caruana, R., & Chatzidakis, A. (2014). Consumer social responsibility (CnSR): Toward a multi-level, multi-agent conceptualization of the "other CSR". *Journal of Business Ethics*, 121(4), 577-592.
- [13] Caruana, R., & Chatzidakis, A. (2014). Consumer social responsibility (CnSR): Toward a multi-level, multi-agent conceptualization of the "other CSR". *Journal of Business Ethics*, 121(4), 577-592.

- [14] Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 88-106.
- [15] Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- [16] [] Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons*, 50(6), 449-454.
- [17] Cruz, J. M. (2013). Modeling the relationship of globalized supply chains and corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 73-85.
- [18] Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- [19] Daugherty, P. J., Richey, R. G., Genchev, S. E., & Chen, H. (2005). Reverse logistics: superior performance through focused resource commitments to information technology. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(2), 77-92.
- [20] Davis, K. (1976). Social responsibility is inevitable. *California Management Review*, 19(1), 14-20.
- [21] Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.
- [22] Fleischmann, M., Van Nunen, J., Gräve, B., & Gapp, R. (2005). Reverse logistics—capturing value in the extended supply chain. In *Supply Chain Management on Demand* (pp. 167-186). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [23] Formentini, M., & Taticchi, P. (2016). Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1920-1933.
- [24] Frederick, W. C. (1983). Point of view: Corporate social responsibility in the Reagan era and beyond. *California management review*, 25(3), 145-157.
- [25] Freeman, R. E. (1984). Stakeholder management: framework and philosophy. *Pitman, Mansfield, MA*.
- [26] Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- [27] Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, University Of Chicago Press.

[28] Gilberthorpe, E., & Banks, G. (2012). Development on whose terms? CSR discourse and social realities in Papua New Guinea's extractive industries sector. *Resources Policy*, 37(2), 185-193.

[29] Gooley, T. B. (2003). The who, what and where of reverse logistics. *Logistics Management and Distribution*.

[30] Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.

[31] Hsueh, C. F. (2014). Improving corporate social responsibility in a supply chain through a new revenue sharing contract. *International Journal of Production Economics*, 151, 214-222.

Jack, E. P., Powers, T. L., & Skinner, L. (2010). Reverse logistics capabilities: antecedents and cost savings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(3), 228-246.

[32] Kaynak, R., Koçoğlu, İ., & Akgün, A. E. (2014). The role of reverse logistics in the concept of logistics centers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 438-442.

[33] Kin, V., Rollet, A., Senkel, M. & Jan, F. (2021). Génération et sélection d'idées dans le processus d'innovation: cas de la méthodologie Delphi dans la logistique 4.0. *Innovations*, <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0114>

[34] Klupalova, A. (2015). Reverse Logistics Management, Drivers and Profitability—Metal Versus Other Industries.

[35] Lee, H. L., & Tang, C. S. (2017). Socially and environmentally responsible value chain innovations: New operations management research opportunities. *Management Science*, 64(3), 983-996.

[36] Le Moigne, R. (2017). Chapitre 10. La logistique inverse. Dans: R. Le Moigne, *Supply chain management: Achat, production, logistique, transport, vente* (pp. 343-353). Paris: Dunod.

[37] Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of business ethics*, 68(1), 35-52.

[38] Maréchal, K., Plateau, L., & Holzemer, L. (2019). La durabilité des circuits courts, une question d'échelle ? *Economie Rurale*, 367, 45.

[39] Marien, E. J. (1998). Reverse logistics as competitive strategy. *Supply Chain Management Review*, 2(1), 43-52.

[40] Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2008). *Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur* (No. halshs-00650187).

- [41] Mota, B., Gomes, M. I., Carvalho, A., & Barbosa-Póvoa, A. P. (2016). The influence of Corporate Social Responsibility on economic performance within supply chain planning. In *Computational Management Science* (pp. 151-156). Springer, Cham.
- [42] Nikolaou, I. E., Evangelinos, K. I., & Allan, S. (2013). A reverse logistics social responsibility evaluation framework based on the triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 56, 173-184.
- [43] Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations* (No. hal-00479590).
- [44] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- [45] Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of business logistics*, 22(2), 129-148.
- [46] Sahut, J., Mili, M. & Teulon, F. (2018). Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations ?, *Management & Avenir*, 101(3), 39-59.
- [47] Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International journal of production economics*, 130(1), 1-15.
- [48] Schaltegger, S., Burritt, R., Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management : an international journal*.
- [49] Senkel, M. (2009). La divulgation d'informations « RSE » par les prestataires de services logistiques européens : Une analyse comparative du site Internet et du rapport d'activité. *Marché et organisations*, 8(1), 173-200.
- [50] Seuring, S. (2013). A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision support systems*, 54(4), 1513-1520.
- [51] Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2018). Corporate social sustainability in supply chains: a thematic analysis of the literature. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 882-901.
- [52] Stock, J. R. (1992). *Reverse logistics: White paper*. Council of Logistics Management.
- [53] Stock, J. R. (2001). The 7 deadly sins of reverse logistics. *Material handling management*, 56(3), MHS5-MHS5.
- [54] Sudarto, S., Takahashi, K., Morikawa, K., & Nagasawa, K. (2016). The impact of capacity planning on product lifecycle for performance on sustainability dimensions in Reverse Logistics Social Responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 133, 28-42.

- [55] Tay, M. Y., Rahman, A. A., Aziz, Y. A., & Sidek, S. (2015). A review on drivers and barriers towards sustainable supply chain practices. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(10), 892.
- [56] Turrisi, M., Bruccoleri, M., & Cannella, S. (2013). Impact of reverse logistics on supply chain performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7), 564-585.
- [57] Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- [58] Walton, C. (1998). Corporate Social Responsibilities: The Debate Revisited. In *Education, Leadership and Business Ethics* (pp. 135-150). Springer, Dordrecht.
- [59] Wolf, J. (2011). Sustainable supply chain management integration : a qualitative analysis of the German manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 221-235.
- [60] Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- [61] Zhu, Q., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, 40, 6-12.
- [62] Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 449-468.

LES ENTREPRISES LIBÉRÉES : EN QUÊTE DU DERNIER ELDORADO

Olivier GAGNON, D. Sc.

Université du Québec à Chicoutimi

Résumé :

Les organisations sont constamment à la recherche d'une formule leur permettant à la fois d'être hautement concurrentielles tout en assurant à la main-d'œuvre une qualité de vie au travail. Le modèle de l'entreprise libérée répond en théorie à ces besoins. Toutefois, il importe de valider empiriquement les attendus. La présente étude mettra à l'avant-plan une société québécoise qui a instauré l'entreprise libérée. Nous tenterons de faire ressortir les conditions de succès ou les éléments phares qui ont permis à cette société de réussir sa libéralisation. Cette recherche exploratoire à cas unique vise à mieux cerner les spécifications propres aux entreprises adoptant ce modèle.

Mots clés :

Entreprise libérée, PME, organisation du travail, conditions de succès

Abstract:

Organizations are constantly looking for a formula that allows them to both be competitive while ensuring a quality of work life for the workforce. The freedom-form company model theoretically meets these needs. However, it is important to empirically validate the expectations. This study will highlight a Quebec company that established the freedom-form company. We will try to highlight the conditions for success or key factors which have enabled this company to succeed in its liberalization. This single-case exploratory research aims to better define the specifications specific to companies adopting this model.

Keywords:

Freedom-Form company, SME, Work Organization, Conditions for success

L'histoire de la société du travail nous conduit inexorablement sur le chemin de l'adaptabilité organisationnelle à la recherche de la terre promise. Les phases de réajustement constituent la résultante de la recherche de la performance. En conséquence, on peut qualifier le changement comme une réponse positive à la lecture des contraintes et des opportunités auxquelles font face les organisations. Le contexte évolutif et changeant mute en continuité, notamment dans un contexte VUCA (i.e. Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) (Bennis & Nannus, 1985). L'étude du vingtième siècle nous éclaire à cet égard en virevoltant entre performance et humanité. Les réponses proposées pour améliorer l'organisation du travail se sont succédé en traversant la période tayloriste, l'école des relations humaines, les technostructures, les formes d'amélioration continue et depuis quelques années la dernière proposition, les entreprises libérées. Les tenants de cette approche souscrivent à une innovation managériale majeure (I. Getz, 2009; Getz et Carney, 2012 ; Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015 ; Vandermissen, 2015 ; T. Holtz, 2016). Un des points d'ancrage met en exergue que le modèle classique a négligé, voire oublié : l'homme au travail (Gomez, 2013). Dupuy (2015) souligne l'assimilation des salariés à une ressource humaine comme une volonté économique visant un accroissement de la performance. L'entreprise libérée intéresse les communautés scientifiques et d'affaires puisqu'elle semble porteuse d'un nouveau paradigme rempli d'espoir marquant à la fois une plus grande agilité organisationnelle tout en offrant un cadre davantage fonctionnel et épanouissant pour les salariés. Moultes entreprises françaises ont adopté le modèle telles que Michelin, Airbus et Décathlon et d'un sujet fort prisé en management comme l'a démontré l'étude de Kalika et al. (2016). À une époque où les dysfonctionnements organisationnels peuvent conduire à une baisse marquée de la loyauté, les entreprises libérées viennent redéfinir les rôles et responsabilités des parties prenantes. L'étude de cette nouvelle forme d'organisation du travail crée un certain paradoxe en suscitant espoir et scepticisme face au positionnement de l'Homme au travail. Les entreprises libérées représentent-elles l'Eldorado en gestion, où est-ce simplement la saveur du moment, une mode condamnée à s'essouffler, comme tant d'autres ?

D'un point de vue théorique, l'entreprise libérée a beaucoup à offrir. Elle suggère une capacité à mobiliser la main-d'œuvre puisqu'elle découle d'un accroissement de la responsabilité individuelle, de l'autocontrôle, de la suppression des contrôles externes, de l'égalité formelle et de l'élimination des privilèges (Rousseau et Ruffier, 2017; Jaouen et Sammut, 2020). Plutôt que d'opérationnaliser les tâches en fonction de rôles fixes et réservés, on observe une forme de déspecialisation puisque chaque employé doit désormais maîtriser l'ensemble des tâches et des rôles à réaliser. Pour ces auteurs, l'organisation se veut davantage fluide et mobile en augmentant la valorisation en raison d'un rôle accru. Devant l'abolition des règles hiérarchiques, les employés deviennent des entrepreneurs à l'intérieur de la structure organisationnelle. Getz (2009) souligne que les salariés jouissent d'une liberté totale dans leurs actions et ne sont plus contraints à obéir aux directives du patron. Gilbert et al. (2017) précisent qu'une entreprise libérée se développe à l'intérieur d'une structure aplatie, sans marques d'autorité, et avec un accroissement des responsabilités individuelles et collectives. Les fondements de l'entreprise libérée ne sont pas sans rappeler la théorie des X & Y de McGregor basée sur un modèle de management participatif en termes d'objectifs, de délégation et de responsabilités. Jacquinot et Pellissier-Tanon (2015)

font remarquer que ce sont les grandes entreprises qui sont prises en exemple (Google, Volkswagen) alors que peu d'études touchent le monde de la PME qui représente la très grande majorité des entreprises. Gilbert et al. (2017) proposent de questionner si l'entreprise libérée constitue une innovation managériale radicale ou un avatar du modèle participatif. Dans l'avancement du développement des connaissances sur le sujet des entreprises libérées, les études ont privilégié les grandes entreprises. Le modèle est-il toujours appliqué intégralement ou existe-t-il des variantes de l'entreprise libérée ?

En contexte québécois, on répertorie peu de cas d'entreprises ayant opté pour cette stratégie de gestion novatrice. Cette recherche vise le développement d'une plus grande compréhension de ce phénomène en identifiant différents apports afin de dégager des conditions de succès favorables aux entreprises libérées dans un contexte de PME. L'étude de cas d'une PME manufacturière québécoise ayant instauré ce mode de gestion depuis plusieurs années permettra de révéler certaines conditions de succès. Recherche exploratoire, elle est néanmoins nécessaire dans un contexte où elle s'inscrit comme un premier jalon afin de développer ce sujet dans un contexte québécois avec toutes les spécificités propres à un peuple distinct et dans un environnement de PME. Un bref sondage réalisé auprès de huit professeurs dans la discipline du management révèle une méconnaissance importante du concept de l'entreprise libérée. Il n'est guère surprenant de constater la rareté des entreprises québécoises ayant adopté le modèle de l'entreprise libérée.

L'émergence des entreprises libérées

La société du travail se renouvelle sans cesse afin de trouver une réponse favorable aux mutations de son environnement. La question de l'employabilité ainsi que la rareté de la main-d'œuvre ont amené certaines organisations à remettre en cause le modèle d'organisation du travail classique basé sur la spécialisation de postes de travail hautement définis (Hauch et Loufrani-Fedida, 2020). Il devient possible d'augmenter la valorisation des emplois et de rehausser leur attrait pour souscrire à une mobilisation collective (Poli, 2020). La période 2000-2010 a fait ressortir la volonté managériale de contrôler la performance financière en mettant l'accent sur le contrôle du nombre d'employés en appliquant diverses formes de restructurations par suppression de postes (Gagnon, 2017). Ces actions, souvent menées cavalièrement, n'ont pas eu les résultats escomptés tout en provoquant déceptions et souffrances chez une main-d'œuvre devenue acerbe et désillusionnée (Gagnon, 2018). Devant ce constat d'échec se dressait l'opportunité d'innover d'une nouvelle forme d'organisation du travail, l'entreprise libérée. Derrière ce concept se cache une volonté affirmée de mettre à l'avant-plan les employés avec l'ensemble de leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être (Getz, 2009). Le principe fondateur demeure simple : le patron doit céder sa place aux employés ! Ceux-ci doivent développer leur adaptabilité et leurs compétences afin d'assurer eux-mêmes la réalisation de la mission de l'entreprise. Une entreprise libérée se définit comme une forme d'organisation dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables des actions qu'ils jugent pertinentes d'entreprendre (Getz, 2009). Le mode de

supervision change radicalement passant de la surveillance à l'autogouvernance des employés qui doivent maintenant s'affairer à planifier, organiser, diriger et contrôler (PODC) les activités de production (Holtz, 2016). En somme, les patrons seraient contre-productifs et nuiraient à l'épanouissement du collectif ouvrier.

L'appropriation du pouvoir décisionnel et la mise au rencart du management de proximité ne se font pas sans heurt. Primo, cette idée de libéralisation des patrons ne peut exister sans l'accord du patron. Le rôle d'un leader libérateur consiste justement à articuler la philosophie de l'entreprise libérée pour coconstruire avec les salariés le mode d'organisation libérée unique de leur établissement (Getz, 2017 ; Holtz, 2016). Ainsi, il est juste d'affirmer que le personnel d'encadrement se fait évincer de la portion classique du PODC pour lancer le pavé dans la mare des employés. Une autre façon de le dire serait que les patrons doivent convaincre les employés de s'émanciper, de s'autoaffirmer, de prendre leur sort entre leurs mains (Poli, 2020). Une question s'impose à savoir si cette idée plaît réellement aux employés. Sont-ils contraints à se libérer ? En ont-ils envie ? Sont-ils prêts, voire compétents et adéquatement outillés afin d'affronter ce nouveau défi ? Et plus encore, pourront-ils assurer une pérennité dans leur volonté de maintenir cet affranchissement ? Et si division il y avait entre la volonté de revenir au modèle classique par rapport au modèle libéré ? Ces questionnements font ressortir rapidement la fragilité du modèle, ces zones d'insécurité et l'importance de clarifier le processus en fonction des risques, mais également des meilleures pratiques ou des conditions de succès. Secundo, comment va réagir le personnel d'encadrement, passant de gestionnaires décideurs à un rôle administratif, souvent d'une importance moindre ? L'acceptabilité sociale du projet l'est-elle par tous les membres dirigeants avec les implications sur la nature et le rôle nouveau à jouer ? Tertio, comment se concrétise l'imputabilité au sein d'une entreprise libérée ? Si les décideurs deviennent des acteurs de soutien, cela signifie que les employés deviennent des patrons imputables des résultats de l'organisation. Quel impact cela aurait-il sur les systèmes de rémunération ? Il devient probant de développer une plus grande compréhension des entreprises libérées afin de retirer le voile mystérieux et de souscrire à une remise en question afin d'élucider les apports positifs, mais également les tensions émanant d'un tel changement. Évidemment, les recherches se sont multipliées ces dernières années et la prochaine section fera le point sur l'état de la situation.

Une revue des études sur les entreprises libérées

Dans ses travaux portant sur les entreprises libérées, Getz (2012) explique l'émergence de la notion de l'entreprise libérée en se basant sur quatre constats.

- Le premier repose la lourdeur bureaucratique qui peut étouffer, contrarier, voire paralyser les initiatives personnelles.
- Le deuxième prend son essence dans la distinction fondatrice opposant les « *sociétés comment* » aux « *sociétés pourquoi* ». Getz et Carney, (2012) évoquent la distinction entre

les sociétés qui consacrent leur énergie à expliquer comment faire leur travail, alors que d'autres privilégient la finalité ou le sens du travail.

- Le troisième repose sur le fait que les entreprises qui misent sur le « pourquoi » favorisent la finalité et non le processus, ce qui favorise un meilleur engagement.
- Le quatrième découle du fait que le dirigeant et son leadership constituent le point focal d'attention. Le leader libérateur doit introduire la mise en place d'un environnement de travail axé sur l'autonomie et l'absence de contrôle hiérarchique. Ses fonctions de contrôle et de décideur doivent se transformer en ceux de communicateur et de gardien d'une culture d'entreprise partagée par l'ensemble des collaborateurs.

Carney et Getz (2009) soulignent la nécessité de respecter quatre règles afin d'obtenir du succès en adoptant le design d'une entreprise libérée.

- Les auteurs privilégient l'égalité par la suppression de tous les symboles et les pratiques qui empêchent les employés de se sentir égaux et de s'écouter.
- Ensuite, la deuxième règle préconise l'union autour d'un dessein commun grâce au partage du leader du pourquoi et du comment.
- La troisième règle traite de l'autodétermination et la motivation intrinsèque. Il ne s'agit plus de motivation individuelle extrinsèque, mais d'assurer la construction d'un environnement leur permettant de s'affirmer, de s'épanouir et de s'automotiver. En ce qui a trait au niveau d'autonomie, Rousseau et Ruffier (2017) amènent une nuance intéressante. Selon ces derniers, l'autonomie des salariés repose fortement sur « leur capacité à comprendre, et à vérifier, dans chacun de leurs gestes, le pourquoi qui découle de l'application de la vision stratégique du leader. La capacité de ces derniers à reprendre et incarner la stratégie devient l'élément essentiel et non la suppression des barrières. L'autonomie devient ainsi un moyen et non une fin en soi.
- La dernière règle vise la pérennité des valeurs et de la culture organisationnelle grâce au leader qui cimente l'identité du groupe.

Pour sa part, Iribarne (2017), soutient que le modèle de l'entreprise libérée nécessite de passer d'une logique de compétences à une logique de talents. Ce dernier soutient que chaque individu détient une diversité de talents qu'il définit comme des potentiels issus d'expériences tant professionnelles qu'extra-professionnelles, même s'il n'en a pas conscience. Par conséquent, ce nouveau modèle d'entreprises implique le déplacement des référentiels d'emplois et des fonctions vers les caractéristiques des personnes. La créativité et l'innovation, propres à l'entreprise libérée, reposent sur la totalité des expériences de vie d'un individu et de ses aspirations. Conséquemment, plus une personne exploite des compétences rattachées à ses désirs personnels, plus son niveau de motivation sera élevé. Iribarne (2017) souligne la concordance entre les aspirations personnelles d'un salarié et sa mission au sein de l'entreprise. Dans cette optique, plus la corrélation augmente, plus les effets sur le bien-être au travail et la performance seront élevés. La reconnaissance des complémentarités représente une condition congruente au bon fonctionnement d'une entreprise libérée.

Getz (2017) fait référence à un sondage réalisé en France en 2011 qui révèle que 11 % des salariés sont engagés, 61 % désengagés et 28% activement désengagés, et en confrontation avec ceux étant engagés. Pour arriver à transformer les employés désengagés en individus motivés, ce dernier propose un cheminement constitué de trois étapes et impliquant la contribution d'un leader. Les trois étapes avancées par Getz (2017) sont les suivantes :

1. Assurer une égalité intrinsèque grâce à un climat de confiance et de bienveillance, en favorisant la participation des employés à la recherche de solution.
2. Favoriser le développement personnel afin d'acquérir de nouvelles connaissances pour en supporter leurs initiatives et la mise en œuvre.
3. Instaurer une autodirection pour éviter de contrôler les employés et la mise en place de mesures telles que le droit à l'erreur.

Le modèle de l'entreprise libérée change radicalement le discours traditionnel utilisé en sciences de la gestion. Getz (2017) indique qu'il ne faut pas motiver, mais faire confiance, ne pas gérer les employés, mais les aimer, ne pas parler de travailler, mais plutôt de prendre plaisir pour le travail et de ne pas se plaindre, mais de trouver des solutions. Il appuie ses propos à l'aide des données fournies par le ministère de la Belgique démontrant qu'un employé heureux est : deux fois moins malade, six fois moins absent, cinquante-cinq fois plus créatif et neuf fois plus loyal.

L'entreprise libérée offre de nombreux avantages sans toutefois constituer une solution miracle et clé en main à toutes les entreprises. Bien que l'entreprise libérée offre une plus grande autonomie aux employés, il demeure néanmoins nécessaire de coordonner et de réguler les conflits. Dujarier (2006) souligne qu'un travail organisationnel reste toujours afin d'ajuster la prescription avec les réalités opérationnelles et les événements qui ne manquent pas de survenir. En ce sens, Verrier et Bourgeois (2016) ont fait ressortir six éléments démontrant les limites du modèle de l'entreprise libérée. Ils évoquent des difficultés :

1. dans une conception appauvrie et étriquée du rôle des gestionnaires de proximité (Gardet et Gandia, 2014),
2. dans la gestion des conflits versus les intérêts de l'entreprise (Gaujelaç et Hanique, 2015),
3. un surengagement pouvant conduire à un épuisement professionnel (Dupuy, 2015),
4. un droit de parole libéré ambigu rappelant l'ancienne forme de contrôle toujours présente (Gilbert et al., 2014),
5. la capacité, voire la nécessité pour l'organisation de prendre des décisions rapidement dans un contexte égalitaire (Morel, 2013)
6. et finalement le camouflage des rapports de domination (Bourguignon et Garaudel, 2015).

La méthodologie

Cette recherche se situe dans un milieu relativement peu défriché en termes d'entreprises libérées. Considérant la nouveauté de ce sujet au Québec, il n'est pas simple de répertorier un bassin assez large afin de soulever un échantillonnage adéquat. Le but de cette étude n'est donc pas de valider ou non des hypothèses, mais bien de construire un cadre explicatif qui permettra d'identifier des conditions de succès pour les entreprises désirant se libérer. Son caractère exploratoire permettra d'appréhender la réalité du cas avec un regard neutre et dépourvu d'attendus. Le but d'une étude exploratoire permet cette volatilité souscrivant une direction plus vaste. Le cas unique est justifié selon Yin (2014) en fonction du peu de cas disponibles et de la démarche exploratoire. Grâce à la collaboration d'une société québécoise, l'étude de ce cas permettra d'en apprendre davantage sur cette nouvelle forme d'organisation du travail en procédant à une série d'entrevues avec plusieurs parties prenantes telles que résumées dans le tableau 1. La classification des informations recueillies a été faite sous trois dimensions :

- la performance opérationnelle,
- la performance humaine
- et la performance sociale.

La première vise à comprendre les actions à propos du changement du mode d'organisation du travail et les effets sur la production. La seconde traite des modifications sur les processus de gestion des ressources humaines alors que la troisième vise le contexte social des individus et du collectif. Le cas échéant, l'organisation de la collecte de données permettra d'identifier des éléments phares afin de déterminer les conditions de succès dans l'application du modèle d'entreprises libérées. Il devient évident que les résultats obtenus ne pourront être qualifiés de robustes au sens de la capacité à généraliser les résultats, mais ils seront néanmoins le premier jalon permettant de construire une meilleure compréhension des entreprises libérées dans un contexte de PME.

Tableau 1 - Résumé du nombre d'entretiens réalisés

<i>Nom</i>	<i>Fonction occupée</i>	<i>Durée de l'entretien</i>
Danny S.	Propriétaire-dirigeant	90 minutes
Patrick M.	Contremaitre	45 minutes
Steeve F.	Contremaitre	45 minutes
Danny T.	Employé de production	45 minutes
Eric S.	Employé de production	45 minutes
Guillaume J.	Employé de production	45 minutes

Le cas « Omnibus »

L'histoire de cette société québécoise (nom fictif pour des fins de confidentialité) peut soulever la curiosité. Fondée il y a un plus de 30 ans, la raison d'être de l'entreprise est de concevoir, de fabriquer et de réparer des composants mécaniques de grande qualité. Bien ancrée dans sa communauté et avec une forte proportion de clients locaux, l'entreprise a changé de mains en 2010 et subi une mutation profonde de ses valeurs, de sa mission et de la façon d'organiser les opérations.

L'idée derrière ces changements constitue la conclusion d'un long processus de réflexion de la part du propriétaire-dirigeant qui a voulu d'une part, se soustraire à une perpétuelle série de décisions, et d'autre part, à une volonté d'accroître le sentiment de responsabilisation chez les employés tout en valorisant leurs compétences. Suite à ces changements, les impacts ont été majeurs :

- le premier a été d'accroître le territoire visé pour le développement des affaires. Plutôt que de se contenter d'être un acteur local, ils ont étendu leurs activités à la grandeur de la province du Québec.
- Le second impact se caractérise par une augmentation de 100 % du nombre d'employés au service de l'entreprise en comparaison du moment de l'achat de l'entreprise. Aujourd'hui, c'est plus de 150 employés qui s'activent pour Omnibus.
- Le troisième impact constitue la révolution de l'organisation du travail en rendant la main-d'œuvre autonome au niveau des actions de planification, d'organisation, de diriger et de contrôler.

Ce modèle d'autogouvernance s'inscrit comme un changement radical dans les us et coutumes de l'entreprise. Somme toute, l'entreprise est devenue incontournable à l'échelle du territoire québécois en survolant les difficultés propres à la concurrence et en ayant implanté un modèle unique : l'entreprise libérée.

La position du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant s'avère l'initiateur du projet. Après avoir lu un article sur le modèle des entreprises libérées, il a pu réfléchir à sa propre organisation et s'interroger sur ses façons de faire. L'élément déclencheur de sa réflexion a été sa lassitude à prendre une panoplie de décisions qu'il jugeait inutiles au sens où ses employés savaient davantage le comment et le pourquoi. Dans un second temps, il réalisait ce que les chercheurs avançaient depuis plusieurs années au niveau de la faible disponibilité de la main-d'œuvre ; l'entreprise devait devenir plus attractive pour combler ses besoins de main-d'œuvre. Conséquemment, il relate sa volonté de faire jouer un rôle nettement plus important pour son groupe d'employés. Il voulait les rendre davantage impliqués dans toutes les sphères de l'organisation du travail.

Puisqu'au-delà du transfert décisionnel, l'objectif était de consolider un lieu de vie extraordinaire pour tous les employés, le propriétaire-dirigeant a voulu ancrer l'entreprise dans un concept rassembleur, soit le NASCAR. Toutes les pièces de l'entreprise font référence à la course automobile afin de favoriser l'identité du groupe. Pour lui, l'appropriation du modèle devait se faire par la mise en place d'une image collective forte et rassembleuse.

La recherche du développement d'un milieu de vie s'est développée dans une série de mesures prises en collégialité avec les employés. Quelques exemples peuvent frapper l'imaginaire. Ainsi, une fois par semaine, les employés peuvent bénéficier des services d'une coiffeuse pour la coupe et l'entretien des cheveux durant les heures de travail. La même situation s'applique pour les services d'un massothérapeute qui prodigue des soins thérapeutiques sur les heures de travail. Au niveau des amusements, une salle d'entraînement est disponible avec des équipements haut de gamme. Une salle récréative est également mise à la disposition des employés avec une table de billard, un jeu de baby-foot et une console de jeux vidéo dernier cri avec tout le confort nécessaire au niveau de l'ameublement. Le propriétaire précise qu'il souhaite que l'entreprise soit un milieu de vie exaltant où il fait bon vivre. Il explique qu'il n'a jamais apprécié de voir des employés se sauver une fois la journée terminée. Il mentionne comprendre les obligations familiales et personnelles, mais ils souhaitent que les employés s'approprient leur milieu de travail afin qu'ils aient envie d'y venir, de performer et de s'amuser. La notion du plaisir revient fréquemment dans ses explications.

Dans le développement du concept d'entreprise libérée, il a dû convaincre les employés dans un premier temps et les gestionnaires de proximité (contremaîtres) dans un second temps. Ces derniers ont vu leurs rôles changer de façon importante. La gestion de contrôle n'étant plus nécessaire, ils ont été forcés soit de se recycler, soit de quitter. Sur les quatre gestionnaires de proximité, un a quitté, deux ont été déplacés avec les employés avec perte de statut particulier et un est demeuré avec des tâches administratives. Une conséquence significative de ces changements de rôles a été la suppression de tous les privilèges spécifiques et les marques d'attention obtenues au fil du temps en raison de la nature de leur poste. L'abolition des rôles d'encadrement constitue une étape importante selon le propriétaire-dirigeant puisque le message devient porteur de liberté et d'affranchissement de l'autorité pour les employés.

Pour les employés de production, le personnel a été rencontré et on leur a expliqué la nature du changement proposé et l'importance de ces changements dans leurs rôles au quotidien. Le propriétaire précise qu'il voulait prendre son temps, c'est-à-dire que ce n'était pas une course contre la montre avec un calendrier précis. Il était, selon lui, important que les employés absorbent et digèrent l'information pour qu'ultimement ils puissent se positionner. Avec plusieurs rencontres informatives et explicatives, ils ont embarqué dans l'aventure de l'entreprise libérée.

Il explique le processus décisionnel par l'entremise de divers comités en fonction des projets à réaliser. Il serait impensable que 150 employés décident ensemble des décisions concernant le

devis, les outils et équipements nécessaires et le temps à appliquer à chaque projet. Ils ont choisi de procéder à une rotation afin que l'ensemble des salariés soient impliqués parfois de près, et d'autres fois de façon plus éloignée. À l'intérieur d'un projet, le comité responsable discute et propose des solutions qui seront votées démocratiquement. Il confirme qu'il peut y avoir des frictions à cette occasion, mais les valeurs de respect et de civisme priment. Normalement, un comité est constitué de trois ou cinq personnes. Ultimement, chaque projet se veut structuré par un comité qui a latitude de monter le devis complet. Le rôle du propriétaire-dirigeant concernant le projet se limite à apposer sa signature finale. Il souligne qu'à 99 % des cas, la signature constitue une formalité. Pour le reste, il insiste sur le fait que les ajustements sont mineurs.

Le propriétaire dirigeant termine son entretien en procédant au bilan de son changement organisationnel. Il mentionne l'importance de la transparence dans les échanges pour que tous puissent s'approprier le projet. Ensuite, il souligne la nécessité d'accepter les erreurs puisque les décisions ne seront pas nécessairement celles qu'il aurait prises. Il importe de laisser le temps faire son œuvre et de permettre à tous d'acquérir la capacité de participer à de processus. Il termine en précisant que ce n'est pas parce que le propriétaire ne prend plus les décisions opérationnelles qu'il doit devenir un propriétaire absent. Il affirme qu'il se sent plus que jamais impliqué dans son organisation, qu'il se sent apprécié et qu'il apprécie davantage leur présence et leur travail. Son mot de la fin : « c'est probablement la meilleure décision de ma carrière, soit celle de ne plus décider ». Le tableau 2 résume l'entretien en fonction des actions portant sur les dimensions opérationnelles, humaines et sociales.

Tableau 2 - Entretien avec le propriétaire-dirigeant - actions

<i>Opérationnelle</i>	<i>Humaine</i>	<i>Sociale</i>
Explication des défis à l'ensemble des parties prenantes	Identification des compétences individuelles et collectives	Développement des valeurs organisationnelles
Assemblée générale explicative de la vision et du projet	Processus de valorisation des talents	Création du milieu de vie NASCAR
Diverses formations sur l'entreprise libérée	Détermination des règles de fonctionnement de chacun	Développement des avantages aux employés
Clarification des rôles de tout un chacun	Détermination des règlements internes	Valorisation de la dynamique collective et sociale
Mise en place d'une structure des opérations libérée	Mise en place d'un processus de traitement des insatisfactions	Création d'un comité « employés heureux »
Modification du rôle du leader vers un rôle de communicateur	Mise en place d'un processus de partage des idées et des améliorations	Programme « Partageons notre vision » pour rendre l'entreprise plus attractive

La position des ex. gestionnaires de proximité

Afin de valider la position et développer une meilleure compréhension de leur situation, deux ex gestionnaires de proximité ont été rencontrés. Dans les deux cas, ils ont été rétrogradés comme opérateurs de production sur un pied d'égalité avec les autres employés de production. Les réponses obtenues sont sensiblement les mêmes de sorte qu'il n'y aura pas de spécification entre les deux employés. À l'annonce du changement, ils ont été plutôt réfractaires, ayant plusieurs réserves. Ils ont perçu le projet comme une attaque à leur rôle et statut. D'ailleurs, un collègue ne l'a jamais accepté. Après avoir compris l'essence du projet et les implications de leurs nouveaux rôles, il a préféré partir plutôt que participer au changement. Quelques ajustements ont été nécessaires afin de se sentir à l'aise dans le groupe. Ils affirment trouver ce changement intéressant puisqu'ils visent à maximiser les talents des contributeurs tout en mettant l'emphase sur un milieu de vie vraiment intéressant. Toutefois, ils perçoivent difficilement la démocratie organisationnelle et sa lenteur de réaction. Ils affirment s'être fait vendre la proactivité organisationnelle, mais dans les faits, ils ne voient aucun bénéfice à ce niveau. Ils constatent également plusieurs petits conflits internes et la (trop) forte influence de certains employés. Au final, ils précisent que le niveau de stress et d'engagement se compare à celui vécu à titre de gestionnaires de proximité. Le tableau 3 résume l'entretien en fonction des actions portant sur les dimensions opérationnelles, humaines et sociales.

Tableau 3 - Entretien avec les gestionnaires de proximité – actions

<i>Opérationnelle</i>	<i>Humaine</i>	<i>Sociale</i>
Rencontre avec le propriétaire	Modification du statut d'employé	Ambiguïté de rôle
Mise en place d'un espace de discussion afin de comprendre les changements	Aucune modification sur le régime de traitement salarial	Accentuation du stress au travail
Offre de changement de fonction – retour comme opérateur	Perte de privilèges de fonction	Baisse d'estime de soi
Lourdeur organisationnelle		Sentiment d'échec de carrière

La position des employés

Les entrevues avec les employés ont fait ressortir plusieurs éléments probants pour la conduite d'un changement organisationnel aussi important. Ils ont précisé d'entrée de jeu avoir été surpris par le projet du propriétaire-dirigeant. Les trois ont mentionné ignorer complètement que cela était possible. Ils mentionnent que la libéralisation n'était ni une ambition ni un besoin. Les entrevues ont fait ressortir l'importance de la communication, de la manière dont allaient s'opérer les changements. Une certaine insécurité était présente et plusieurs questionnements ont ressurgi.

1. Sommes-nous compétents pour prendre autant de décisions ?
2. Comment allons-nous pouvoir nous entendre sur le qui, le comment et le pourquoi ?
3. Quelles sont les conséquences de cette nouvelle imputabilité ?
4. Quel rôle jouera la direction ?
5. Comment allons-nous gérer les conflits entre nous ?

Il en ressort l'importance de clarifier les rôles, le fonctionnement et le processus décisionnel. Deux employés ont fait la mention qu'ils auraient apprécié bénéficier de différentes formations sur la façon de communiquer ainsi que sur le processus complet de production. Ils mentionnent que puisque les postes de travail ont été abolis et qu'ils doivent maîtriser l'ensemble des tâches, cela a occasionné un stress supplémentaire dans une situation déjà pas évidente. Les employés sont unanimes sur le piège d'aller trop rapidement. Il s'agit d'un processus lourd de sens en termes d'implication, de compétences et d'imputabilité et les employés revendiquent la nécessité de prendre le temps de transmettre le cursus décisionnel progressivement et non subitement.

Le processus décisionnel par comité soulève quelques questionnements chez les employés. Ils indiquent les problématiques sur l'attribution des mandats et un d'eux explique qu'en réalité, ils ont remplacé le modèle décisionnel classique par un modèle où règnent l'instabilité et le manque de cohérence.

Dans les éléments problématiques, ils mentionnent les difficultés à faire l'unanimité ainsi que l'acceptation du rôle à jouer puisque certains employés ne veulent guère participer et ont une préférence marquée pour certaines tâches. Ainsi, la gestion de conflit est exacerbée par la libération et devient un enjeu important. Ils sont unanimes à l'effet que le travail était plus simple et moins envahissant avant. Ils font ressortir la qualité du milieu de vie afin de pallier à l'accroissement de la pression du travail.

Un autre enjeu soulevé peut développer un frein à la pérennité du modèle de l'entreprise libérée. Les employés ont mentionné un questionnement certain à l'égard de la rémunération. Alors qu'il y a une intensification des charges de travail, de complexité et du stress occasionné par la prise en charge du mode décisionnel, aucune modification n'a été envisagée. En fait, les taux horaires ont été standardisés puisque tous les employés peuvent désormais accomplir les mêmes tâches. On peut constater qu'il se dégage un doute quant à la justice distributive afférente au changement en cours. Le tableau 4 résume les entretiens avec les employés en fonction des actions portant sur les dimensions opérationnelles, humaines et sociales.

Tableau 4 - Entretien avec les employés - actions

<i>Opérationnelle</i>	<i>Humaine</i>	<i>Sociale</i>
Volonté de libéralisation vient du patron, pas un besoin collectif	Impact positif sur la rétention des employés	Augmentation du sentiment d'incompétence
Rencontre d'explications et de clarification	Peu de modifications sur le traitement salarial	Augmentation du niveau de stress
Explication du nouveau processus des opérations	Difficulté à gérer les conflits	Augmentation du niveau d'accomplissement
	Difficulté à maîtriser l'ensemble des compétences	Augmentation du plaisir au travail
	Frustration à effectuer des tâches déplorables	

Discussion des résultats

L'étude de cette entreprise ayant procédé à la conduite d'un changement organisationnel majeur en supprimant le processus décisionnel patronal, en accord avec les principes de l'entreprise libérée, nous apprend énormément sur le processus lui-même et les perceptions des salariés. Avec les visées de développer les conditions de succès pour instaurer une transformation vers une entreprise libérée, les entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien et la collecte de données a été codifiée sous les dimensions de la performance opérationnelle, humaine et sociale. Le tableau 5 met en évidence les conditions générales colligées qui permettront de déterminer les conditions de succès. Bien entendu, chacune d'entre elles a une valeur relative. La présente section vise à expliquer chacune des conditions révélées par les entretiens pour au final mettre en exergue celles dont le poids sera déterminant pour favoriser le succès dans un mode d'organisation du travail tel que les entreprises libérées.

Dans le but de distinguer formellement les conditions favorables, il nous a semblé nécessaire de les structurer à l'intérieur de regroupements associés à la performance. L'opérationnel permet une fluidité du processus des opérations et est fortement associé au savoir-faire, aux talents et aux compétences des contributeurs. La performance humaine met l'accent sur les implications individuelles des travailleurs en regard de besoins particuliers. La performance sociale touche la dimension collective des salariés face au projet.

Tableau 5 - Les conditions de succès de l'entreprise libérée

<i>Performance opérationnelle</i>	<i>Performance humaine</i>	<i>Performance sociale</i>
Développement du processus décisionnel	leadership partagé entre tous	Développement d'un milieu de vie au travail stimulant
Développement des indicateurs de performance	Explication des règles d'engagement	Développement d'un code de conduite (valeurs)
Favoriser l'apprenance face à l'erreur	Identifications des compétences nécessaires	Maintien de la présence du propriétaire-dirigeant
Célébration des projets	Développement d'un mode de rémunération conséquent	Transparence du leader

La dimension de la performance opérationnelle a permis de faire ressortir quatre conditions. Le développement du processus décisionnel favorise la cohérence de la démarche organisationnelle. Quels sont les mécanismes décisionnels ? Quels sont les mécanismes d'attribution des tâches ? Il est manifeste que les employés du cas doivent comprendre clairement les tenants et aboutissants de ce projet. Afin de promouvoir l'adhésion du groupe, les conditions de développement des indicateurs de performance et de célébration des réussites susciteront un plus grand engagement et une volonté d'assurer la pérennité de l'entreprise libérée. Finalement, le développement de l'apprenance plutôt que la recherche du coupable dans le cas d'échec ou d'une erreur semble déterminant pour maintenir la complicité du groupe faire des pratiques collaboratives. Alors que dans l'entreprise traditionnelle, le gestionnaire de proximité gère l'erreur, dans l'entreprise libérée, aucun mécanisme formel de supervision et d'encadrement n'est présent. L'erreur devient une opportunité d'apprendre et de renforcer les façons de faire. Ce point est ressorti clairement dans les entrevues réalisées avec les employés et peut constituer une forme de soupape contre l'accentuation du stress lié à la prise de décision.

La dimension de la performance humaine met en évidence l'importance de la démocratisation du leadership. Passant d'un dirigeant prenant sur ses épaules le leadership, l'entreprise libérée symbolise le partage du leadership, de l'importance de tout un chacun et la singularité décisionnelle, de la capacité d'influer. Pour que les employés puissent jouer leur rôle de décideur, il devient incontournable que ceux-ci aient accès aux informations nécessaires et pertinentes de même qu'aux explications spécifiques du patron. Il devient probant de constater que l'entreprise renforce l'importance de chaque contributeur. Conséquemment, le développement des compétences devient une pierre angulaire de l'entreprise libérée. Les compétences peuvent être à développer ou consolider. Passant d'un mode d'exécutant à un mode de décideur-participatif, l'arrimage et la mise à niveau des compétences deviennent une étape nécessaire. Les entrevues sont mises en exergue la faiblesse de ce point, omis dans le processus de libération. Finalement, la structure de rémunération devra être cohérente de la nouvelle réalité. L'augmentation du nombre de tâches, le caractère décisionnel et les difficultés collaboratives démontrent le changement dans le rôle des employés. Dans une entreprise classique, une telle modification aurait des répercussions sur la structure de rémunération. Dans la mesure où on implique les

employés d'une façon appréciable, que le patron passe le fardeau décisionnel sur les épaules du collectif ouvrier, il semble naturel de faire progresser la structure de rémunération. Une autre solution serait d'ouvrir un mécanisme de partage des profits afin de faire réellement, dans tous les sens du terme, des employés-patrons. Ce concept de partage ou de bonification est ressorti chez les employés qui peuvent légitimement se questionner sur leurs gains réels.

La performance sociale implique le développement d'un lieu de travail stimulant, intéressant, voire amusant. La qualité de ce milieu de travail semble nécessaire pour créer une appropriation organisationnelle partagée. Alors que le contenu du travail devient plus lourd, plus stressant, le contrepoids peut être ce milieu de travail où règnent les instants de plaisir. Les équipements de plaisir ajoutés ont permis ce constat chez Omnibus. Puisqu'il est nécessaire de démocratiser le leadership, cela peut augmenter le potentiel de conflits individuels. Le développement d'un code de conduite favorise le respect et les normes de civilité nécessaires au dialogue social. Dans ce processus de changement, la transparence du leader doit être sans faille. Mais au-delà de cette transparence, le propriétaire-dirigeant doit rester actif dans l'organisation, spécialement à court et moyen termes. Il demeure l'incarnation de l'entrepreneur, celui qui dicte la vision de l'organisation et celui qui peut prodiguer conseils et avis sur les différentes difficultés vécues. Enfin, la conduite d'un tel changement devrait apporter une mutation des valeurs organisationnelles. Les spécificités de la nouvelle organisation du travail deviennent une opportunité de faire évoluer le projet en collaboration avec les nouveaux partenaires décisionnels.

L'analyse des informations recueillies a permis d'identifier plusieurs conditions catégorisées dans les dimensions opérationnelle, humaine et sociale. Il importe de décortiquer ces informations et d'y apporter un regard critique et réflexif. Conséquemment, trois concepts ressortent de cette étude de cas. Le *dialogue social* semble incontournable pour permettre aux parties prenantes de fixer les discussions et de développer des pratiques de gestion cohérence avec la nature et les particularités du projet. Si la qualité du dialogue social s'impose comme un critère cohérent, l'investissement dans la qualité du milieu de vie au travail permet de proposer un antidote à la résistance et aux désirs de revenir aux méthodes de gestion classiques. Après une période de lune de miel, les risques associés à une mutinerie augmentent et le *bien-être au travail* peut être un baume pertinent. Une réflexion s'impose également à propos du partenariat. Il semble curieux d'imaginer donner carte blanche aux employés concernant la gestion des opérations et la gestion des ressources humaines sans autres compensations. Certains pourraient qualifier ce gain de bien mince compte tenu des inconvénients incontournables. Dans le cas étudié, le patron confie les décisions aux employés qui voient augmenter la complexité de leurs tâches, le stress et l'imputabilité. D'une certaine façon, on pourrait dire que le gain est bien mince. Le développement d'un *partenariat partagé* doit être introduit afin de démontrer la cohérence du changement. Autrement dit, les gains doivent être significatifs pour les deux parties. C'est en ce sens que le partage des profits devient l'expression ultime du changement et cristallise un mode de gestion en un mode de gestion partagée et tous les partenaires font réellement équipe.

Les différentes conditions de succès retenues font ressortir la pluralité et la complexité des éléments à retenir afin de réussir la conduite d'un tel changement. Les entreprises libérées se caractérisent comme un nouveau mode de gestion, comme la nouvelle saveur du moment, l'Eldorado managérial. Les conditions de succès développées constituent une avancée embryonnaire afin d'augmenter la compréhension de ce phénomène organisationnel. Les résultats obtenus ne peuvent être qualifiés de généralisables, mais il appelle à les mettre en exergue dans d'autres études pour les valider ou les invalider empiriquement. Il s'agit donc d'un premier jalon et une des suites intéressantes pourrait être le développement d'un projet de recherche basé sur l'analyse comparative permettant de créer une valeur à chaque condition de succès et de créer des combinaisons favorables. Enfin, terminons par une réflexion au niveau du choix des termes. La signification du terme entreprise libérée peut laisser perplexe. Est-on réellement libéré du patron alors qu'il est l'initiateur du mouvement, qu'il continue à signer les chèques de paye et qu'il a le pouvoir de reprendre le contrôle à tout moment. Le cas étudié, au-delà des termes de libéralisation, démontre l'instauration d'une culture organisationnelle unique qui représente l'essence même du projet. Ce n'est pas tant un projet d'émancipation que de valorisation et de partage. Il pourrait s'avérer intéressant de les appeler les entreprises co-dirigées, démocratisées, partagées ou valorisées. Ainsi, la portée serait plus bénéfique sur les messages envoyés et perçus pour l'ensemble de la communauté gravitant dans le giron de l'organisation. L'utopie du dénie du patron ne rend pas service au développement du concept de l'entreprise libérée. L'Eldorado, c'est assurément la reconnaissance et la valorisation des talents individuels et collectifs autour d'une culture organisationnelle singulière à son statut identitaire.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Bennis, W. & Nanus, B. (1985). "Strategies for Taking Charge", Leaders, New York: Harper. Row, vol.41.
- [2] Bourguignon R., et Garaudel, P. (2015). L'appropriation de la règle de droit : impératif de sauvegarde de l'emploi et dispositifs de départs volontaires.
- [3] Carney B.M. et Getz I. (2009). Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth, Crown Business.
- [4] De Gaulejac & Hanique F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou*. Paris : Seuil
- [5] Dujarier, M-P., L'idéal au travail, puf, paris, 2006 (237 p.)
- [6] Dupuy, F. (2015). La faillite de la pensée managériale, Paris : Seuil.

- [7] Gardet, E., Gandia, R. (2014). " Les modalités de résolution de conflits au sein des réseaux d'innovation ", *Revue Française de Gestion*, vol.40, no.240, p.45-64.
- [8] Gagnon, O. (2017). Les conditions de succès des restructurations (Thèse de doctorat inédite). Université Paris I Panthéon Sorbonne, Paris.
- [9] Gagnon, O. (2018). Les conditions de succès d'une restructuration. *Revue Organisation et territoire*, vol. 26, no 1-2, p. 101-116.
- [10] Getz, I. (2009). "Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted". *California Management Review*, vol 51 (4), p:32-58 50
- [11] Getz, I. (2012). " En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve", *Le journal de l'École de Paris*, no.95, p.8-15.
- [12] Getz, I., Carney, B., (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris : Fayard.
- [13] Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*. Paris : Fayard
- [14] Gilbert P. et al. (2014). « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, no 118, p. 67-77.
- [15] Gilbert, P. et al. (2017). " Analyse de la diffusion d'un modèle managérial." *Revue internationale de la psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol.56, p: 205-224.
- [16] Gilbert, P., Teglborg, A.C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Gérer et Comprendre*, n° 127, p. 38-49.
- [17] Gomez P-Y. (2013). *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*, Paris : éditions François Bourin, 253 p.
- [18] Hauch Valérie, & Loufrani-Fedida, S. (2020). L'entreprise libérée comme démarche managériale innovante et transformative le cas d'une pme dans les services numériques. *Revue Des Sciences De Gestion*, 305(305).
- [19] Holtz, T. (2016), Les pratiques managériales dans les entreprises libérées. Quelles singularités ? Quels impacts sur la qualité de vie au travail ?, *Le cahier des RPS*, vol.27, p. 27-38.

[20] Iribane, A. (2017). " L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé?" *Revue internationale de la psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol.56, p.247-264.

[21] Jacquinot, P. et Pellissier-Tanon, A. L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 2015, vol.21, n°52, 365-384.

[22] Jaouen, A., et Sammut, S. (2020). L'entreprise libérée aujourd'hui: enjeux et perspectives. *La Revue Des Sciences De Gestion*, 305(5), 39–39.

[23] Kalika M., Liarte, S., Moscarola, J. (2016), Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management, Paris : FNEGE.

[24] Morel, C. (2013). "Décisions hautement fiable et compromis", *Négociations*, vol. 20, no. 2, p.31-39.

[25] Poli E. (2020). S'engager dans un processus de libération d'entreprise quels enjeux pour la créativité collective ? *La Revue Des Sciences De Gestion*, 305(5), 61–61.

[26] Rousseau, T., Ruffier, C. (2017). " L'entreprise libérée entre libération et délibération : Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat", *Revue Internationale de Psychologie et de gestion des Comportements Organisationnels.*, no.36, p.109-123.

[27] Vandermissen, V., (2015). L'entreprise libérée : un nouveau modelé de management pour l'économie sociale ?, Bruxelles : PLS.

[28] Yin Robert K. Case study research: Design and methods. 5th edition, Sage publications, 2014, 282p.

ANNEXE 1

Questionnaire adressé aux parties prenantes rencontrées

Comment pourriez-vous décrire votre entreprise ?

Comment pourriez-vous décrire la nature des changements effectués depuis les trois dernières années ?

Comment vous sentez-vous en regard de ces changements ?

Diriez-vous que la situation s'est améliorée, a stagné ou a régressé depuis l'introduction du modèle de l'entreprise libérée ?

Au niveau opérationnel, comment avez-vous vécu ces modifications à partir du jour 1 jusqu'à la date d'aujourd'hui ?

Est-ce que vos rôles et statuts sont clairs et fonctionnels ?

Quels impacts avez-vous observés sur les compétences nécessaires ?

Est-ce qu'il y a eu des modifications concernant votre rémunération globale ?

Est-ce que les nouvelles règles sont fonctionnelles ?

Considérez-vous que les employés sont maîtres de décision par rapport à avant ?

Quel impact l'entreprise libérée a-t-elle eu sur votre niveau d'imputabilité ?

Le travail est-il maintenant plus ou moins stressant comparé à auparavant ?

Quels sont les effets positifs du changement selon vous ?

Quels sont les effets négatifs du changement selon vous ?

À des fins d'apprentissage, quelles erreurs ont été commises selon vous ?

Comment décririez-vous votre culture d'entreprise ?

Que pensez-vous de votre patron maintenant ?

L'IMPACT SOCIAL ET SA MESURE, NOUVEL HORIZON DE LA RSE

Jacques IGALENS

“Doing Social Impact Assessment is good business and good for business”

(Vanclay et al. 2015)

Résumé

La RSE selon la norme ISO 26000:2010 place bien l'impact au centre de la définition officielle: « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement » (ISO 26000:2010). Dans une première partie nous évoquons les origines, la définition et les usages de la notion d'impact, puis nous présentons certains modèles et mesures qui lui sont généralement associés avant de conclure sur l'intérêt et les limites de ce concept dans le cadre de la RSE.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, Impact, mesure

Abstract

CSR according to the ISO 26000:2010 standard places impact at the center of the official definition: "The responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment" (ISO 26000:2010). In the first part of this paper, we discuss the origins, definition and uses of the concept of impact, then present some of the models and measures that are generally associated with it, before concluding on the interest and limitations of this concept in the context of CSR.

Key words: Corporate social responsibility, impact, measure

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises est devenue depuis le début du siècle une préoccupation croissante des dirigeants des grandes entreprises internationales. Si, originellement elle a pu être conçue comme un engagement volontaire, progressivement elle a été encadrée par de nombreuses obligations dont, en France, la reddition de comptes. Dès 2001, par la loi dite NRE¹ le gouvernement demande aux entreprises cotées sur les marchés

¹ Nouvelles réglementations économiques

financiers de produire des indicateurs dans le rapport de gestion (Igalens & Joras, 2002). Un rapport officiel d'évaluation de l'application de la loi NRE notait après quelques années :

« Dans l'état actuel, l'application de la démarche de RSE par les entreprises françaises révèle des imperfections encore importantes :

1. définition unilatérale des objectifs de responsabilité sociale par l'entreprise ; transparence insuffisante dans la construction du rapport RSE ;
2. abondance d'informations souvent insignifiantes, présentées de façon avantageuse, qui masquent l'absence de présentation des vrais enjeux et un manque d'articulation avec la stratégie de l'entreprise ;
3. vérifications extérieures des informations contenues dans les rapports limitées à quelques indicateurs dans les meilleurs cas, en sus des remarques de sincérité des commissaires aux comptes »².

À partir de ces critiques, le dispositif français de reporting RSE a fait l'objet de plusieurs évolutions (Igalens, 2017). La dernière en date aboutit à la présentation de la déclaration de performance extra-financière (DPEF). Depuis 2001, le champ d'application a été élargi, une vérification des informations est désormais introduite mais l'une des particularités de la DPEF consiste à être « taillée sur mesure » pour chaque entreprise. Même si, dans le cas des sociétés cotées des indicateurs communs sont toujours demandés, le cœur de la DPEF est désormais constitué de quatre éléments nouveaux :

1. La présentation du « modèle d'affaires »
2. Une analyse des principaux risques RSE
3. Les politiques appliquées et procédures de diligence raisonnable
4. Les résultats des politiques et indicateurs de performance.

La volonté du législateur a été d'adapter la reddition de compte aux caractères particuliers de chaque entreprise car on imagine bien qu'une banque n'a pas le même « modèle d'affaires » qu'une entreprise d'exploitation pétrolière. D'autre part, la notion de risque est au centre de la DPEF (Igalens & Tahri, 2017). Ainsi, les entreprises ont été poussées à s'interroger, en matière de RSE, sur les risques au centre de leurs activités ou de leur chaîne d'approvisionnement. Ce dernier point, la chaîne d'approvisionnement, étant également abordé par l'obligation faite aux entreprises de publier un plan de vigilance.

La RSE est devenue à travers ces deux obligations concomitantes, la DPEF (ordonnance du 19 juillet 2017) et la loi sur le devoir de vigilance (loi n° 2017-399 du 27 mars 2017), essentiellement envisagée du point de vue négatif et notamment par les risques courus par l'entreprise ou ceux qu'elle est susceptible de faire courir à ses parties prenantes. Or, il existe également un côté positif de la RSE, le « bien » que l'entreprise peut faire autour d'elle. La RSE peut être comparée, de ce point de vue, à la médecine. Certes Hippocrate, son fondateur a

² RAPPORT DE MISSION sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques Mise en œuvre par les entreprises françaises cotées de l'obligation de publier des informations sociales et environnementales. Inspection générale de l'environnement, inspection générale des affaires sociales, conseil général des mines Aout 2007 p.20

décrété, « d'abord ne pas nuire » mais si, en plus la médecine peut aider à mieux se porter, à guérir certaines maladies, on ne peut que s'en réjouir... En matière de RSE, ce type d'action positive a été défini par deux pionniers de la recherche en RSE comme « ...une action qui semble favoriser un certain bien social, au-delà de l'intérêt de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi³ » (McWilliams and Siegel, 2001:117).

Il n'est donc pas étonnant que parallèlement à une reddition de comptes tournées vers le risque, les grandes entreprises nationales se soient spontanément et volontairement tournées vers les Objectifs du Développement Durable de l'ONU qui peuvent leur fournir un cadre pour mettre en valeur ce qu'elles font de bien ou plutôt le bien qu'elles font à l'humanité. En 2020, 90 % des entreprises du CAC 40 et 75 % des entreprises du SBF 120 mentionnent les ODD dans leur DPEF. Mais alors que l'analyse des risques fait depuis longtemps l'objet de méthodologies éprouvées, notamment à travers le COSO⁴, la contribution aux ODD et de façon plus générale, le « bien » que l'entreprise peut faire en matière sociale ou sociétale est un sujet assez neuf. L'ONU a d'ailleurs pris conscience de ce besoin de méthodes et de rigueur dans la mesure car pour l'Organisation Internationale l'échec des Objectifs du millénaire qui avaient précédé les ODD⁵, était en partie dû à de graves insuffisances métrologiques. Pour cette raison, la notion d'impact semble promise à de nouveaux développements en tant que mesure de la RSE. D'ailleurs, il est important de rappeler que la RSE selon la norme ISO 26000:2010 place bien l'impact au centre de la définition officielle : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des **impacts** de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement » (ISO 26000:2010).

Origines et définition de l'impact social

Les origines de la notion d'impact ne sont pas très précises mais on en trouve les premières traces après le second conflit mondial. La création de la Banque Mondiale par l'ONU en 1944 et, dans le sillage du Plan Marshall, la création de l'USAID en 1961 par le président Kennedy constituent les deux premières grandes organisations dont la mission est de gérer des programmes avec pour mission d'aider à réduire la pauvreté, de financer la reconstruction, de promouvoir la démocratie et la croissance économique. Très tôt, dans les années 70/80, l'USAID et la Banque Mondiale se sont préoccupées de l'impact de leurs programmes (Picard et Buss, 2009) et ont développé des méthodologies de mesure.

Par la suite, toujours aux USA, l'étude d'impact s'est élargie au champ de la décision politique. Sous les présidences Ford et Reagan, l'étude d'impact s'est progressivement généralisée souvent en amont des politiques publiques et avec une démarche de type coûts-avantages. L'analyse coûts-avantages permet d'analyser les conséquences de la réglementation ou de la législation sur la société toute entière ou sur une partie de celle-ci. Cette méthode peut être utilisée *ex ante* ou *ex post*. L'usage *ex ante* est cependant souvent privilégié. Il faudra attendre la seconde moitié des années quatre-vingt-dix pour que la France (sous l'impulsion de l'OCDE)

³ Dans ce chapitre toutes les citations issues de revues scientifiques anglo-saxonnes ont été traduites par nous à l'exception de la phrase placée en exergue.

⁴ Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

⁵ Les ODD couvrent la période 2015/2030 alors que les objectifs du millénaire couvraient celle de 2000/2015.

intègre l'étude d'impact d'abord timidement puis à partir de la loi organique de 2009, de plus en plus fortement dans l'arsenal des outils d'évaluation des politiques publiques (Cabesprines, 2009). Malgré l'intérêt des démarches publiques actuelles, nous ne considérons pas dans ce chapitre les méthodes d'étude d'impact utilisées pour mieux légiférer car elles sont peu transposables dans le contexte des entreprises privées⁶.

Concernant les organisations privées, qu'elles soient « profit » ou « non-profit », « l'absence de consensus sur la définition de l'impact social constitue une source de confusion et entrave la capacité à étudier le phénomène » (Maas & Licket, 2011 :4). En effet, il n'y a pas de définition communément admise de l'impact dans la littérature académique, en revanche la littérature grise issue des praticiens des grandes organisations internationales et de l'entrepreneuriat social est relativement fournie bien que peu convergente.

Il existe d'abord une certaine confusion sémantique. Pour les entreprises du secteur marchand, l'appellation la plus souvent utilisée est celle de « performance sociale ». L'impact ou impact social est parfois également dénommé « valeur sociale » par les organisations sociales (Emerson et al., 2000; Gentile, 2000). En France, la loi du 31 juillet 2014 (dite loi Hamon) relative à l'ESS (Économie Solidaire et Sociale) consacre la notion d'« utilité sociale » mais l'article 2 de cette loi définit l'utilité sociale de façon très limitative.

Dans la mesure où certaines organisations sont créées non pas pour faire du profit mais pour servir une cause (le plus souvent sociale), il est naturel qu'elles ne soient pas jugées à l'aune de leurs résultats financiers mais en partant des résultats atteints sur le terrain au regard de la cause affichée. La fondation Rockefeller a proposé de représenter une « **impact value chain** » adaptée aux fondations et autres associations qui se fixent des objectifs autres que la maximisation du profit. Cette chaîne repose sur cinq maillons et l'impact apparaît à l'avant-dernier.

INPUTS	ACTIVITES	OUTPUTS	RESULTATS	ALIGNEMENT
Ce qui est mis dans l'organisation ou le projet, des fonds, des équipements, des RH, etc.	Ce qui est fait, distribution d'eau, de vaccins, de nourriture, formation, construction d'infrastructures, etc.	Résultats immédiats et mesurables, nombre de personnes nourries, éduquées, routes construites, etc.	Changements dans les systèmes sociaux (moyen et long terme) moins ce qui serait arrivé dans tous les cas égal IMPACT	Alignement des activités et des programmes compte tenu des résultats et de l'impact pour que l'organisation ou le projet soit plus efficace.

Figure 1 : « Impact Value Chain » adapté de Clark et al. 2004. (Fondation Rockefeller)

⁶ Par exemple, l'analyse de l'impact doit impérativement faire état de la nécessité de recourir à une nouvelle loi et s'assurer que le projet de texte est clair et intelligible, qu'il s'articule bien avec le droit européen et qu'il détermine les modalités d'application dans le temps et l'espace.

Les auteurs de cette représentation définissent ainsi l'impact, "Par impact, nous entendons la part du résultat total qui a résulté de l'activité de l'entreprise, au-delà de ce qui se serait produit de toute façon" (Clark et al., 2004).

La distinction entre Output et Outcomes (traduit par « résultats » dans la Figure 1) est essentielle car c'est sur les Outcomes que repose l'impact c'est-à-dire sur les résultats de moyen et long termes qui introduisent de véritables changements dans les systèmes sociaux (cycle alimentaire, système de soins, système d'éducation, etc.). On trouve également dans certaines définitions une différence entre Outputs et Outcomes que la chaîne d'impact ci-dessus ne permet pas de mettre en évidence mais qui peut être très éclairante : l'Output est envisagé du point de vue de l'organisation tandis que **l'Outcome reflète le point de vue du bénéficiaire** (Kolodinski et al. 2006).

Pour reprendre un proverbe attribué à la Chine, nourrir des hommes avec des poissons est un output (troisième étape), leur apprendre à pêcher est un résultat (quatrième étape) car on modifie à long terme leur capacité à se nourrir. Dans ce cas, on voit que « donner du poisson » est bien un résultat de l'organisation (Output) tandis qu'apprendre à se nourrir est un résultat pour celui qui a été le bénéficiaire du programme (Outcome) mais, *stricto sensu*, pour qu'il y ait impact, il faudrait, dans ce cas d'école, être certain que le bénéficiaire n'aurait pas appris à pêcher par lui-même... Cette réflexion s'appuie sur un raisonnement contrefactuel qui consiste à modifier en imagination l'issue d'un événement en modifiant l'une des causes. On voit la difficulté car qui peut savoir ce qui se serait passé si le projet en question n'avait pas eu lieu ? Comme on ne peut pas remonter dans le temps et « refaire l'histoire », la réponse à la question emprunte le plus souvent l'une des deux voies suivantes :

1. Soit il convient de modéliser, comme le font les chercheurs en sciences sociales pour mettre à jour la relation de causalité entre variable indépendante (la délivrance du programme de formation à la pêche) et variable dépendante (savoir pêcher) en contrôlant au mieux les autres variables qui auraient pu venir perturber la relation,
2. Soit il convient de construire un design expérimental ou quasi-expérimental en séparant le groupe de ceux qui recevront le programme de formation à la pêche de ceux qui ne le recevront pas et de comparer ensuite les capacités de pêcheur des deux groupes.

Il est intéressant de remarquer que ces deux voies rapprochent la recherche de l'impact et la recherche en gestion car la construction de modèle et les designs quasi-expérimentaux sont couramment utilisés dans notre discipline (Becker, 2001 ; Igalens & Roussillon Soyer, 2018, Igalens 2019).

Le groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (GECES) comprend un sous-groupe dont les travaux concernent spécifiquement la mesure de l'impact social⁷. Ce sous-groupe a rédigé un rapport qui définit l'impact social de façon un peu plus restrictive que la fondation Rockefeller. Pour le GECES, l'impact est conçu comme le « reflet des effets sociaux, tels que les mesures à long et à court termes, ajusté en fonction :

- des effets obtenus par d'autres,
- des effets qui se seraient produits de toute façon,
- des conséquences négatives et
- des effets déclinant avec le temps » (GECES, 2014).

Cette définition a le mérite d'attirer l'attention sur les « soustractions » à opérer et notamment les éventuelles conséquences négatives et la rémanence des effets dans le temps. Une conséquence négative peut être liée à l'ensemble des déplacements que nécessitent des opérations humanitaires car ces déplacements génèrent des émissions de gaz carbonique et la mesure d'impact doit, en toute rigueur, en tenir compte. On pourrait évoquer, ce que font certaines métriques, un « **effet net** » en retranchant les impacts négatifs de la mesure de l'impact global. De même, les résultats doivent être stables dans le temps, ce que la présentation précédente « Impact Value Chain » traduisait par « changement dans les systèmes sociaux à **moyen et long termes** ». S'il y a une diminution rapide des résultats, la mesure de l'impact doit être revue à la baisse ou même considérée comme nulle.

La difficulté de définition de l'impact provient de la confusion entre des définitions qui considèrent l'impact sans opérer les soustractions que propose le GECES : « Alors que certains chercheurs se réfèrent uniquement à l'impact social lorsqu'il comprend des effets positifs, négatifs, voulus et non voulus, d'autres se réfèrent uniquement aux effets positifs voulus » (Ebrahim 2005)

En nous appuyant sur la chaîne de la figure 1 et sur la définition du GECES, la définition de l'impact la plus complète doit, selon nous, prendre en compte les changements dans les systèmes sociaux (moyen et long termes), ce qui est dénommé Output en anglais et traduit par Résultats, appréciés du point de vue des bénéficiaires. Ces changements doivent être diminués des effets qui se seraient produits de toute façon et qui ont engendré un **effet d'aubaine** pour le programme ou l'action évaluée, diminués également des **effets négatifs** de toute nature (même lorsqu'ils ne sont pas au centre de la préoccupation des porteurs du programme ou de l'action), diminués des **effets d'attribution alternative** (c'est-à-dire des effets qui sont attribuables à d'autres causes que le programme ou l'action évaluée) et enfin diminués des **effets éphémères** (absence de rémanence).

⁷ En 2012, la Commission européenne a créé un groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social afin d'étudier « l'opportunité, le développement, la mise en place et la mise en œuvre de toutes les actions mentionnées dans l'Initiative pour l'entrepreneuriat social, ou [...] de nouveaux développements afférents à l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire », http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/index_fr.htm

Cette définition met à distance les entreprises qui, au-delà de leur performance financière, ont le désir de mesurer leur performance environnementale et/ou sociale mais qui demeurent uniquement au premier, au second ou au troisième niveau de la chaîne de la Figure 1. Elles mesurent parfois des Inputs, parfois des activités et parfois des résultats immédiats. Dans le cas de la comptabilité environnementale, par exemple, l'une des questions fréquemment abordées consiste à traiter en investissement des dépenses à caractère environnemental, donc des Inputs. La comptabilité environnementale ayant des répercussions sur le résultat, de nombreuses entreprises y font référence dans leur rapport annuel mais il ne saurait être question d'impact environnemental (Senn, 2018). L'ADEME définit l'impact environnemental comme « l'ensemble des modifications qualitatives, quantitatives et fonctionnelles de l'environnement (négatives ou positives) engendrées par un projet, un processus, un procédé, un ou des organismes et un ou des produits, de sa conception à sa fin de vie »⁸. Cette définition est moins précise que celle du GECES puisque les effets d'attribution alternative des résultats à d'autres causes, les effets d'aubaine (ce qui se serait produit dans tous les cas) et les effets de diminution dans le temps ne sont pas évoqués mais elle est cependant dans le même esprit puisqu'elle se réfère à **ce qui change vraiment**. Quant à la perception du changement « du point de vue des bénéficiaires », il est bien sûr plus difficile d'interroger la nature...

Le bilan social, rendu obligatoire en France par une loi de 1977 (Igalens et Peretti, 2006), fournit des indicateurs essentiellement relatifs aux politiques sociales (donc de niveau 2) ou des résultats de court terme (donc de niveau 3) dans la chaîne de la figure 1. Enfin, dans le cas de la « triple bottom line », encore appelée triple résultat, triple bilan ou triple P (pour Profit, Planet et People) due à John Elkington (Elkington, 1998) souvent mobilisée au Royaume-Uni, il s'agit essentiellement de tenir compte des aspects environnementaux et sociaux de l'activité de l'entreprise et non pas de mesurer l'impact au sens de la Figure 1. L'évaluation d'impact cherche à dépasser la description et la comptabilisation d'activités menées comme celle de résultats de court terme.

Les usages de la notion d'impact

Dans une recension récente consacrée à l'évaluation de l'impact social, Durand, Rodgers et Lee recensent les utilisateurs de la notion d'impact :

- les banques de développement et les agences de développement
- les fondations et les organisations « non profit »
- les organisations qui investissent dans le social (« investissement d'impact »)
- les entreprises de conseil (notamment les « Big 4 »)
- les grandes entreprises
- les réseaux constitués autour du reporting (GRI, PRI,) et les laboratoires de recherche (Durand et al. 2019)

⁸ <https://www.ademe.fr/expertises/consommer-autrement/elements-contexte/impacts-environnementaux>

Selon nous, tous ces utilisateurs n'ont pas la même conception de l'impact et en particulier ne le situent pas au quatrième stade de la figure 1. Parmi ceux qui le font dans une optique qui correspond approximativement à la définition précédente, figurent cependant les acteurs anglo-saxons du monde de la philanthropie apparus dans les années 90 et, dix ans plus tard, les acteurs de l'investissement à impact ' (« impact investing »).

À partir des années 1990, le monde philanthropique a commencé à s'intéresser à des méthodes qui permettaient de mesurer l'impact de leurs investissements. Ce sont principalement les grandes fondations américaines qui ont mené cette recherche. En 2003, une trentaine d'institutions se sont réunies à New York à l'invitation des fondations Rockefeller et Goldman Sachs pour discuter du SIA, « Social Impact Assessment ». À cette occasion, le Roberts Enterprise Development Fund (REDF) a présenté le projet OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts) qui repose sur une impressionnante base de données relative aux principales causes sociales dans le monde : « La base de données était alors constituée d'un *core data set* qui regroupait des impacts transversaux pour la plupart des organisations : emploi, salaire, logement, utilisation des services sociaux et estime de soi rapportée par les utilisateurs. Un volet personnalisé permettait de faire en sorte que des indicateurs propres à l'organisation puissent également être colligés afin de l'appuyer dans sa gestion⁹ ». Ce projet fut le premier d'une série de tentatives d'appréhender l'impact social ou environnemental à partir de base de données qui rassemblent un ensemble important d'informations sur un secteur, une région ou un problème déterminé (souvent il s'agit d'un croisement de ces critères) afin de pouvoir servir de référentiel aux organisations sociales et ainsi leur permettre de faire des mesures d'écart entre situation *ex post* et *ex ante*. La nécessité de référentiels adaptés est devenue une condition nécessaire notamment dans le cadre des ODD de l'ONU.

Selon le Global Impact Investing Network (GIIN), les investissements d'impact sont les investissements effectués dans des entreprises, organisations et fonds, avec l'intention de générer, en plus du rendement financier, un impact social et environnemental positif. Depuis le début du siècle, l'impact investing se développe rapidement. Il implique l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires et spécifiques dont l'impact est mesurable par un processus continu d'évaluation. Il ne s'agit pas simplement de mesurer les activités ou les Outputs mais bien les résultats de moyen et long termes. L'Université de Cambridge a développé une approche originale de ce type d'investissement, pour elle, l'impact d'un portefeuille dans le cadre de « l'impact investing » n'est pas simplement sa performance sociale mais **sa contribution à l'atteinte des ODD de l'ONU** :

« Dans un monde où les risques environnementaux sont instables, où la rareté des ressources et les inégalités sociales entravent le progrès économique, il ne suffit pas de savoir simplement qu'un actif améliore ses performances sociales et environnementales. Il est devenu nécessaire de savoir s'il en fait assez pour être considéré comme une partie de la solution aux ambitions pour les quinze prochaines années convenues par les dirigeants mondiaux en 2015 sous les auspices des Nations unies »¹⁰

⁹ <https://tiess.ca/influence-du-monde-philanthropique-anglo-saxon/>

¹⁰ <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/impact-report.pdf>

On pourrait également différencier les usages de la notion d'impact en fonction du moment où celle-ci intervient dans une situation de gestion. On peut en effet avoir recours à l'impact en amont d'une décision de gestion, comme critère de choix d'un investissement ou d'un programme, durant l'action (on évoque alors le « management de l'impact ») ou bien, et c'est le cas le plus fréquent en aval c'est-à-dire lors de l'évaluation ou encore lors de la reddition de comptes. Une étude de 2007 sur les nouvelles approches de l'évaluation dans le domaine de la philanthropie a mis en évidence "un glissement de l'utilisation de l'évaluation pour mesurer l'impact des subventions passées vers un processus plus opportun et pragmatique de collecte d'informations prospectives qui permettra à la fois aux donateurs et aux bénéficiaires d'améliorer constamment leur travail" (Kramer et al. 2007 :7) Le rapport a constaté que cette tension est assez courante dans les fondations, motivées d'une part par le besoin d'identifier les résultats et les impacts à long terme des projets passés, tout en recherchant des sources de données plus souples et plus opportunes pour aider à la performance actuelle.

Modèles et mesures de l'impact

Il existe depuis vingt ans une communauté d'universitaires et de professionnels anglo-saxons engagés dans la recherche de mesures de l'impact, l'IAIA¹¹ avec une revue spécialisée l'« Impact Assessment and Project Appraisal¹² » dont l'*impact factor* était de 1,9 en 2018. En France, il n'existe rien de tel mais depuis peu, des Business Schools comme HEC (Society and Organizations Center) ou l'ESSEC (Chaire Innovation et Entrepreneuriat Social) ont créé des structures de recherche sur le sujet. Par ailleurs, l'ESS a créé son laboratoire qui s'est associé à deux autres structures pour proposer « une approche prospective de l'impact social ». Chacun des grands cabinets de conseil ou d'audit ont publié leur modèle et on trouve également de nombreux états de l'art dans des articles ou des ouvrages (Becker, 2001, Durand et al., 2019, Ebrahim & Rangan, 2014, Maas & Liket, 2011, Esteves et al., 2012, Grieco, 2015).

L'objectif n'est pas de réaliser ici une nouvelle recension mais de montrer, à travers quelques exemples (parmi les plus souvent cités dans les états de l'art) que ces modèles et mesures relèvent de plusieurs axiologies différentes.

Dans un premier cas, on trouve des outils qui s'inscrivent dans un **business case**, c'est-à-dire qu'ils cherchent à concilier la performance économique et la performance sociale et/ou environnementale. En réalité, ces outils, même s'ils ne l'affirment pas toujours clairement, s'efforcent de mesurer les effets sociaux et/ou environnementaux de décisions qui sont prises à partir de considérations essentiellement économiques. Il s'agit parfois d'internaliser des externalités c'est-à-dire de faire entrer dans des modèles économiques des coûts sociaux ou

¹¹ <http://www.iaia.org>

¹² Impact Assessment and Project Appraisal (IAPA) est une revue internationale à comité de lecture et est la publication officielle de l'Association internationale pour l'évaluation d'impact. Elle a changé de nom, autrefois elle s'appelait : Impact Assessment

environnementaux qui sont souvent ignorés par la comptabilité des entreprises. D'autres fois, il s'agit simplement de mettre en évidence des aspects sociaux et/ou environnementaux positifs qui étaient, par nature, inclus dans un projet, une action ou une politique mais qui n'étaient pas mis en évidence autrefois. Concernant la mesure de la performance sociale dans le cadre de la RSE, un état de l'art récent a recensé 6 254 articles scientifiques sur 50 ans et conclut : « Nous constatons que presque tous les documents s'inscrivent dans les premières étapes du modèle logique de la RSE¹³, en évaluant les activités ou les résultats immédiats. Une poignée de documents évalue les résultats intermédiaires, mais aucune de ces études ne démontre que les initiatives de RSE ont atteint l'impact final prévu.» (Barnett et al. 2020:5).

Dans un second cas, on trouve des outils qui placent les résultats sociaux et/ou environnementaux au premier niveau de la décision ou de la reddition de compte. Ceci n'implique nullement un désintérêt pour la dimension économique et financière mais la décision ou la reddition de comptes s'effectue avant tout sur la réussite d'un programme, l'atteinte d'objectifs, l'évaluation des retombées sociales ou environnementales et le calcul économique intervient dans un second temps pour étudier la faisabilité, la viabilité du projet ou l'efficacité d'un programme.

Dans un dernier cas, enfin, la préoccupation est moins centrée sur la qualité de la mesure que sur l'effectivité d'une démarche évaluative. L'essentiel pour des associations telles que l'Avise¹⁴, la Fonda¹⁵ ou le labo de l'ESS repose sur la **pédagogie**, l'acceptabilité sociale et la pratique.

L'exemple des cabinets d'audit ou de conseil illustre la voie du **business case**¹⁶.

PwC propose un TIMM (Total Impact Measurement and Management) qui repose sur des étapes à respecter pour prendre en compte les effets sociaux ou environnementaux d'un projet. Ces étapes sont identiques à celles de la figure 1, mais à la place de la dernière étape qui dans l'« Impact Value Chain » a pour objectif de rectifier le tir pour aligner les actions sur les objectifs, TIMM propose de valoriser les gains financiers de l'opération...

KPMG inverse totalement la problématique de l'impact social car son PDG déclare « La création, ou la réduction, de valeur sociétale par une entreprise a de plus en plus un impact sur les moteurs de sa création de valeur « corporate », à savoir les recettes, les coûts et le risque. C'est le phénomène que KPMG décrit comme "la disparition" de la "déconnexion" entre les entreprises et la création de valeur sociétale »¹⁷. Son approche est donc de reconnecter par internalisation les problématiques sociales ou environnementales afin d'accroître la valeur économique.

¹³ Ce que les auteurs désignent sous le terme de « chaîne logique de la RSE » est identique à ce que nous avons appelé « Impact Value Chain », cf. Fig 1. Les auteurs Barnett et al. font référence à la dénomination retenue par Ebrahim & Rangan (2014) mais ces deux auteurs avaient utilisé les mêmes sources que nous, c'est-à-dire Clarck et al. 2004.

¹⁴ L'Avise a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement.

¹⁵ Créée en 1981, la Fonda, reconnue d'utilité publique, est le laboratoire d'idées du monde associatif.

¹⁶ Nous reprenons ces exemples non des cabinets eux-mêmes car l'information n'est pas publique mais de la présentation faite des approches des cabinets dans l'étude d'HEC, SIA strategy report (Durand et al., 2019)

¹⁷ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/10/a-new-vision-of-value-v1.pdf>

EY intègre la notion de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) et considère que le cadre de référence de l'entreprise doit être formé de trois cercles concentriques, le premier (la cible), est constitué par la valeur économique créée telle qu'elle apparaît dans les livres comptables, le second (intermédiaire) est la valeur partagée avec les parties prenantes et le dernier, le plus large représente les externalités qui n'apparaissent pas mais qui peuvent enrichir soit l'entreprise soit « les autres » : « value created for/from others ».

Le BCG (Boston Consulting Group) met en avant le concept de TSI (Total Societal Impact) qui est la somme des impacts positifs et négatifs et le BCG affirme qu'en gérant correctement son TSI, la firme accroîtra dans le long terme la richesse de ses actionnaires car elle diminuera les risques. Le BCG chiffre les enjeux du TSI par secteur industriel.

Sans multiplier les exemples de cette catégorie, il apparaît clairement que le **business case** consiste à élargir le périmètre des observations et des mesures pour prouver que performance économique et performance sociale ne sont pas antagonistes mais bien complémentaires. La mesure de l'impact se limite alors aux indicateurs qui échappent généralement à la comptabilité et qui sont les mesures de certaines interactions entre l'entreprise et ses environnements. Ces indicateurs peuvent être relatifs à des externalités positives ou négatives, création d'emplois, formation, pollutions (et en particulier, émission de gaz carbonique), etc.

En revanche d'autres modèles ou d'autres méthodologies sont plus aptes à saisir l'impact d'une organisation au sens que nous avons retenu précédemment. Le SBSC (Sustainable Balance Score Card), la certification B Corp et l'évaluation française des entreprises à mission qui est encore en projet.

Le « Sustainable Balance Score Card » est dérivé du BSC de Kaplan et Norton (1998). Le BSC repose sur une carte stratégique. Les indicateurs de performance sont liés entre eux par une chaîne de causalité. Dans la version « classique » du BSC, pour obtenir de bons résultats au niveau des indicateurs financiers et donc satisfaire les actionnaires (perspective financière), l'entreprise doit avoir des clients satisfaits, fidèles et rentables (perspective client) pour lesquels des processus de qualité doivent être mis au point (perspective processus internes). D'où la nécessité d'avoir un personnel motivé et compétent, des systèmes d'information fiables et performants et une bonne gestion de l'apprentissage organisationnel (perspective d'apprentissage). « Il existe essentiellement trois possibilités pour intégrer les aspects environnementaux et sociaux dans le BSC. Premièrement, les aspects environnementaux et sociaux peuvent être intégrés dans les quatre étages existants. Deuxièmement, une perspective supplémentaire peut être ajoutée pour prendre en compte les aspects environnementaux et la prise en compte des aspects sociaux. Troisièmement, un BSC spécifique peut-être créé » (Figge et al., 2002 :273). Les premier et second cas sont identiques à l'approche *business case*, car les impacts sont mesurés incidemment (premier cas) ou en tant que tels (second cas) mais ils ne constituent que des « à côté » du core business. Seul le troisième cas est intéressant car il place les objectifs sociétaux au sommet de la pyramide.

B Corp est un programme de certification qui désigne des entreprises qui agissent de manière responsable sur le plan social et environnemental. Pour être certifiées, les entreprises doivent remplir un questionnaire, obtenir un minimum de 80 points sur 200 et s'engager à respecter certains principes. La mesure de l'impact est au centre du questionnaire. La V6 de ce questionnaire comprend un modèle d'impact qui demande aux candidats de spécifier quels sont les bénéficiaires de l'impact, quelle est la nature exacte de l'impact et comment l'entreprise peut assurer que sa contribution est supérieure à ce qui se serait passé sans son intervention. Voici un exemple de questions qui prouvent que l'appréhension de l'impact par B Corp se rapproche bien de la chaîne de valeur de l'impact :

- *Nous avons formellement défini les résultats recherchés par notre produit ou service et avons élaboré une théorie du changement pour ceux-ci*
- *Nous avons basé notre modèle commercial de produits ou services à fort impact sur des recherches secondaires établies qui démontrent l'impact potentiel*
- *Nous avons directement et formellement engagé les parties prenantes à comprendre leurs désirs et leurs besoins lors du développement et de la fourniture de nos produits ou services*
- *Nous faisons l'objet d'une vérification pour répondre aux normes d'impact de tiers (par exemple, nous avons des certifications de produits liées à l'impact)*
- *Nous mesurons les résultats à court terme du produit ou du service afin de déterminer s'il répond aux besoins et aux attentes de nos bénéficiaires*
- *Nous mesurons les résultats à long terme afin d'évaluer si les résultats de notre produit produisent des effets positifs durables pour nos bénéficiaires*
- *Nous avons identifié, mesuré et géré les impacts négatifs involontaires ou potentiels du produit ou du service, en plus des effets positifs intentionnels*
- *Nous avons identifié et géré les causes potentielles qui pourraient conduire à l'échec de la mise en œuvre du résultat positif, à une efficacité moindre que possible ou à d'autres effets négatifs*

(Source : V6 du BIA, Bilan Impact Assessment de B Corp, 2019)

En France, la loi PACTE adoptée par l'Assemblée nationale le 11 avril 2019, et promulguée le 16 mai 2019 a établi la société à mission lorsque les cinq conditions suivantes sont respectées :

1. Les statuts de la société doivent préciser une raison d'être,
2. Les statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;
3. Les statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion...
4. L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI),
5. La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie.

La notion d'Organisme Tiers Indépendant (OTI) est une construction juridique qui était déjà apparue pour le contrôle de la DPEF. Sans mentionner explicitement le terme d'impact, il semble que désormais, il appartiendra aux OTI de vérifier la réalité de l'impact en ligne avec les objectifs statutaires. Un décret de janvier 2020 assez peu précis sur la manière d'opérer précise toutefois que pour délivrer l'avis mentionné au point 4, l'OTI a accès à l'ensemble des documents détenus par la société et qu'il procède à toute vérification sur place qu'il estime utile au sein de la société et, avec leur accord, au sein des entités concernées par un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux constitutifs de la mission de la société.

Dans le cas français il est intéressant de relever que deux organes devront se prononcer sur l'impact, le comité de mission qui est interne à la société et l'OTI qui est externe.

Logiquement le second devrait contrôler le premier. Il est un peu tôt pour juger sur pièce de la qualité du travail des uns et des autres mais la notion d'impact de la société à mission sur les objectifs sociaux ou environnementaux qui figurent dans ses statuts devrait être au centre de leurs diligences. En dépit de son intérêt, force est de constater cependant que la société à mission ne connaît pas un développement quantitatif important car il existe déjà des entreprises de l'ESS qui procèdent du même esprit et qui peuvent bénéficier d'aides et de financements spécifiques grâce à l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS). Le mérite des sociétés à mission est d'avoir attiré l'attention sur **l'impact**. Mais peut-être faudra-t-il imaginer un nouveau statut pour les sociétés d'intérêt collectif qui interviennent dans le secteur marchand et dont l'impact sociétal est important, en prévoyant un droit de regard voire de contrôle de toutes les parties prenantes ?

Dans le cas de l'ESS, trois associations ont récemment publié leur conception de l'évaluation de l'impact. Leurs conclusions consistent dans une démarche en sept points qui privilégie la pédagogie et le partage par rapport à la méthodologie :

1. « La démarche d'évaluation doit être perçue comme accessible et utile : il s'agit d'un outil de compréhension des activités et projets d'une organisation.
2. Elle inscrit le projet dans un écosystème territorial : cette approche permet d'aligner les besoins et apports de l'ensemble des parties prenantes aux besoins et apports du territoire.
3. Les parties prenantes bénéficiaires et contributrices sont associées au moment opportun à la démarche d'évaluation d'une entité : associées à la gouvernance et au pilotage des projets, les parties prenantes de l'écosystème concerné constituent un socle commun facilitant la construction d'un processus d'évaluation partagé.
4. La démarche d'évaluation est inhérente et partie intégrante de la stratégie et du pilotage de l'entité, dès sa création : l'équipe dirigeante d'une entité peut ainsi développer une culture pérenne de l'évaluation au service de son projet. L'évaluation reste donc ouverte, propice à l'anticipation et à l'innovation.
5. Elle prend en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits des actions de l'entité : l'identification de l'ensemble de ces effets permet l'ajustement en conséquence des actions. L'organisation est dès lors plus à même de maximiser les effets positifs et minimiser les effets négatifs détectés.

6. Elle s'inscrit dans le temps : la démarche d'évaluation d'impact social requiert une gestion temporelle efficiente. Elle nécessite un temps d'acculturation, de préparation et de construction progressive.
7. Elle peut renforcer le pouvoir de négociation et faciliter la mise en œuvre d'actions créatrices de valeur : forte du constat de la valeur qu'elle génère, une entité actrice de sa propre évaluation dispose d'arguments pour dialoguer avec ses parties prenantes (et financeurs parties prenantes) et peut ainsi consolider sa place et son rôle. » (source : Synthèse de l'étude réalisée par l'Avise, La Fonda et le Labo de l'ESS entre janvier 2017 et juin 2019 p. 13)

En conclusion, les approches sont très différentes selon les acteurs et aucune ne semble correspondre exactement à la définition proposée qui apparaît donc comme un idéal difficilement accessible. Nous rejoignons Stievenart & Pache pour qui la mesure de l'impact soulève quatre types de complexité, computationnelle, systémique, épistémique et axiologique.

1. **Complexité computationnelle**, en raison du grand nombre et de la variété des éléments à prendre en compte pour l'analyse d'impact.
2. **Complexité systémique**. Dans la réalité, différents facteurs sont souvent à l'origine d'une variété d'effets pouvant eux-mêmes rétroagir sur les facteurs initiaux, sans que l'on puisse établir la démonstration incontestable d'une relation de causalité linéaire entre une action et un effet particulier.
3. **Complexité épistémique**. Évaluer l'impact social amène à s'interroger sur les effets d'une ou de plusieurs actions sur ce que pensent, ressentent, pourraient faire et font effectivement des individus, mais aussi sur leur santé et leurs conditions de vie. Une démarche d'évaluation d'impact peut également s'intéresser aux effets de l'action sur le bien-être individuel ou celui d'une société.
4. **Complexité axiologique**. Tout projet à vocation sociale est fondé sur un certain nombre de valeurs, une conception de l'homme et une vision de la société qui ne sont pas nécessairement partagés par l'ensemble des parties prenantes. (Stievenart & Pache, 2014)

Intérêts et limites de la notion d'impact et de sa mesure dans le cadre de la RSE

La troisième décennie du XXI^e siècle sera certainement l'une des étapes et des tournants de l'analyse d'impact. C'est dans cet horizon de temps que les Objectifs du Développement Durables de l'ONU vont se jouer, les objectifs de neutralité carbone de l'Accord de Paris ont peu de chance d'être atteints mais cette décennie sera également cruciale par rapport aux échéances du réchauffement climatique. Dans ce contexte, les évaluations d'impact joueront un rôle important en fournissant les preuves nécessaires pour soutenir l'atténuation du changement climatique et pour promouvoir la justice environnementale. La crise du Covid 19 a démontré la fragilité de nos systèmes de santé. Par ailleurs, les objectifs sociétaux, notamment les Droits de l'Homme et les droits fondamentaux du travail sont gravement remis en cause par la montée du populisme dans de nombreux pays. Dans ce contexte très

préoccupant, l'agenda de la RSE ne peut plus se limiter au **business case as usual**, ni à la gestion des risques de réputation des grandes organisations.

Il devient essentiel de relier l'activité et les résultats des grandes entreprises à la résolution des problèmes qui menacent le monde ainsi que le prévoyait le sociologue allemand U. Beck dans son livre : « Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation » (Beck, 2003). La RSE peut être un moteur puissant de cette transformation du rôle des grandes entreprises à une double condition :

1. Que la stratégie RSE soit arrêtée en liaison avec les grandes problématiques mondiales, le cadre des ODD semble aujourd'hui parfaitement adapté car ils sont inclusifs, partagés mondialement (ce qui est important pour les multinationales) et transversaux (fusion des agendas environnement et développement) mais d'autres référentiels ne sont pas à exclure, par exemple le CDP (ex. Carbon Disclosure Project).
2. Que la mesure d'impact devienne la règle afin de pouvoir mesurer l'apport réel des grandes entreprises au bien commun ou à la résolution des problèmes globaux.

Sur le premier point, l'adoption des ODD comme référentiel commun, il est important de ne pas s'en tenir à la pratique actuelle des entreprises qui font de « **l'ODD washing** » :

« Dans des rapports souvent monochromes, les pictogrammes des ODD donnent une touche de couleur souvent agréable au regard. Mais la logique de la contribution n'est jamais abordée, pas plus que la mise en évidence d'effets négatifs éventuels de l'activité de l'entreprise sur tel ou tel ODD » (Igalens, 2020a). Pour lutter contre cette dérive, il existe une piste de réflexion qui peut être utile si elle n'est pas un simple affichage mais le préalable à une transformation de l'entreprise : **intégrer les ODD pertinents à la raison d'être de l'entreprise et à son business model.**

La loi PACTE a recommandé aux entreprises, sur une base volontaire, de se doter d'une raison d'être et de l'incorporer aux statuts après approbation des actionnaires. Cette démarche peut constituer un levier de transformation très puissant si cette raison d'être comporte un ou plusieurs ODD et que cette intégration a été étudiée avec les parties prenantes. Une fois adoptés en Assemblée Générale, ces ODD sont gravés dans le marbre et deviennent des objectifs auxquels les dirigeants doivent porter une attention permanente et qui doivent en conséquence être intégrés au modèle d'affaire. Il ne s'agit plus de traiter tel ou tel objectif issu des ODD comme une externalité ou une conséquence collatérale de l'activité ou du résultat de l'entreprise mais comme l'un des objectifs vers lequel est tournée toute l'activité de l'entreprise et donc un résultat à atteindre au même titre qu'un résultat commercial ou financier.

Le second point est lié au premier car la mesure d'impact bien réalisée nécessite des moyens importants et pour justifier que ces moyens soient mobilisés, il est important que les objectifs correspondants figurent dans la raison d'être et le **business model** de l'entreprise. Trois pistes peuvent être évoquées, elles ont toutes un point commun, elles rapprochent la mesure de l'impact en matière de RSE et la recherche en Sciences de Gestion. La première relève de la construction de petits designs expérimentaux. La seconde relève de la modélisation et la troisième du « big data ».

Depuis l'attribution en 2019 du prix Nobel d'économie à Esther Duflo, Abhijit Banerjee et Michael Kremer, certains chercheurs plaident pour appliquer à la RSE le type de démarche expérimentale appliquée par ces trois économistes aux programmes de lutte contre la pauvreté. Leur méthode consiste en l'étude d'une question limitée et précise, avec comparaison entre un groupe témoin et un groupe d'expérience, tirés au hasard. Ils décrivent leur méthode de travail comme vraiment micro : « Mes projets portent toujours sur une question simple, épurée, qui a trait à la réaction des gens dans un contexte précis »¹⁸. Sous leur impulsion, ce genre de méthode devient courante à la Banque mondiale.

Des chercheurs en RSE ont proposé récemment d'étendre cette méthode de recherche à la RSE ; pour eux, pour que la mesure de l'impact de la RSE soit effective, « le domaine de la RSE devrait se réinventer comme une **science du design** dans laquelle les chercheurs formulent des initiatives qui cherchent à atteindre des objectifs sociaux et environnementaux spécifiques. Ce faisant, les chercheurs en RSE s'orienteront vers des conceptions de recherche "à petites données" qui permettent aux études de mieux déterminer la causalité, plutôt que de simplement identifier la corrélation » (Barnett et al., 2020). Cette proposition est intéressante même si pour un chercheur les méthodes expérimentales négligent parfois les cheminements explicatifs.

La seconde méthode consiste à modéliser et en particulier à déterminer les relations de cause à effet qui relient les actions de RSE aux impacts attendus et cela suppose le plus souvent d'être capable de mettre à jour des variables intermédiaires, des variables modératrices et des variables de contrôle (Igalens, 2020b). Comme dans une recherche traditionnelle, un certain nombre de conditions doivent être remplies. Contrairement à la méthode précédente, il convient que la relation supposée entre « action de RSE » et « impact sur une partie prenante » s'inscrive dans un cadre théorique car la qualité d'un modèle repose sur la qualité des concepts qu'il mobilise et les concepts ne prennent sens que dans une théorie, fut-elle très simple voire triviale. Les concepts doivent pouvoir être opérationnalisés par des variables quantifiables qui les représentent avec suffisamment de précision. Il faut pouvoir être assuré que la variable expliquée du modèle, c'est-à-dire l'impact de l'action RSE, n'est pas sous la dépendance de facteurs autres que le programme de RSE et si c'est le cas il faut contrôler ces facteurs. Ce point important joue le rôle de raisonnement contrefactuel car c'est lui qui fournit le script de ce qui aurait pu se passer sans l'action RSE. Si on prend l'exemple assez simple d'une entreprise qui souhaite aider des jeunes de quartiers difficiles à trouver du travail en leur permettant de bénéficier de programmes de formation, le premier point est acquis car il y a bien une théorie (et même plusieurs) qui supportent un lien de causalité entre formation et emploi. De même, l'opérationnalisation des concepts n'est pas très difficile à concevoir car l'assiduité à la formation peut être mesurée et traitée en variable explicative et les jobs trouvés par les jeunes peuvent également être quantifiés et fournir les variables expliquées. Mais la difficulté peut résulter dans cette situation de l'analyse du chômage de ces jeunes (est-il vraiment dû à une absence de qualification ?), l'embauche peut également être un problème, même si des jobs existent (ce qui renvoie au point précédent) n'y-a-t-il pas d'autres freins à l'embauche que le manque de formation ? Si ces deux points sont « contrôlés » que

¹⁸ <https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/reussir-en-entreprise/esther-duflo-une-economiste-francaise-conseillere-dobama/>

vaut le programme de formation, est-il adapté aux jeunes d'une part, aux emplois d'autre part ? Enfin, à supposer que les jeunes formés soient embauchés, resteront-ils longtemps dans l'emploi ? On voit que modéliser une action de RSE consiste à se poser de nombreuses questions qui reprennent une à une toutes les étapes de la définition proposée et qui ont trait aux effets d'aubaine, aux effets négatifs, aux effets d'attribution alternative et enfin au caractère éventuellement éphémère des effets.

La troisième piste de réflexion relève des bases de données dont le projet OASIS avait fourni le premier exemple. Traditionnellement, l'utilisation du Big Data est plus souvent associée à l'analyse corrélacionnelle que causale mais de plus en plus de Fondations utilisent de grandes bases de données pour évaluer leurs programmes et dans le cadre des ODD, l'ONU a mis au point un outil qui donne accès à des bases de données publiques ou privées. L'idée est de suivre les progrès d'une action, de surveiller l'environnement et, *in fine*, de mesurer la variation d'un grand nombre d'indicateurs pour pouvoir trouver des relations entre les actions menées et les résultats obtenus. C'est la redondance même de l'information, le fait que le même résultat puisse être apprécié sous plusieurs angles, en fonction de diverses sources qui donne de l'assurance sur la réalité des résultats. Les bases de données permettent de plus de suivre les indicateurs clés au-delà de l'action programmée ce qui permet également de prendre en compte la rémanence des effets.

En conclusion, la mesure de l'impact des organisations sur la société pourrait bien devenir le nouvel enjeu de leur responsabilité sociale. Cela est à la fois cohérent avec les demandes de la communauté internationale et s'inscrit pleinement dans les ODD de l'ONU. Cela est également en phase avec les évolutions que la reddition de comptes a connues depuis vingt ans et qui se traduisent par une présentation idiosyncratique incarnée notamment par l'explicitation du **business model**. Mais, avant toute autre considération, la mesure de l'impact des organisations sur la société pourrait bien devenir le nouveau fondement du pacte implicite qui lie l'entreprise à la société et que les anglo-saxons désignent parfois par l'expression, « license to operate ». C'est en contrepartie d'un impact positif que l'entreprise pourrait, demain, être un acteur bienvenu sur les territoires et un acteur accepté et apprécié de ses parties prenantes. Cependant la mesure d'impact est un chantier difficile qui n'a finalement que peu de points communs avec la notion de performance sociale jusqu'ici utilisée. L'une des difficultés réside en ce que « les organisations ont plus de contrôle sur leurs activités et leurs résultats immédiats (Outputs), alors que les résultats de moyen et long termes (Outcomes) sont souvent perturbés par des événements qui se produisent au-delà de leurs limites organisationnelles. Par exemple, l'organisation d'aide d'urgence qui a fait un excellent travail pendant et après une catastrophe naturelle peut encore ne pas être en mesure de réhabiliter et de réinstaller les personnes déplacées de leurs foyers et de leurs moyens de subsistance, surtout si ces résultats dépendent d'une coordination étendue avec les gouvernements locaux, les entreprises et d'autres ONG » (Ebrahim et Rangan, 2014 :123)

Nous avons proposé trois pistes méthodologiques qui ne sont nullement exclusives, l'approche expérimentale semblable à ce qui se fait en matière de lutte contre la pauvreté et qui repose sur des designs de petite taille, la modélisation qui est directement issue de la recherche en sciences sociales et qui a déjà prouvé son efficacité dans de nombreux domaines de gestion et enfin l'approche par les bases de données qui est plus traditionnelle mais jusqu'ici non utilisée par les entreprises.

Cependant la mise en œuvre de mesures d'impacts doit être précédée d'une inscription des objectifs sociaux et sociétaux que l'entreprise s'engage à atteindre dans l'expression de sa raison d'être et celle-ci doit être inscrite dans les statuts afin que la relation fiduciaire entre actionnaires et dirigeants soit clairement établie.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management* (Forthcoming)

[2] Becker, H. A. (2001). Social impact assessment. *European Journal of Operational Research*, 128(2), 311-321.

[3] Cabesprines, J-L., (2019). Etude d'impact : mieux évaluer pour mieux légiférer. Etude du Conseil économique, social et environnemental. JO de la République Française.

[4] Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures. New York.

[5] Durand R., Rodgers Z., Lee S., (2019). Social Impact Assesment Strategy Report; HEC Society & Organizations. Paris.

[6] Ebrahim A 2005, NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting, and Learning, Cambridge University Press, Cambridge

[7] Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141.

[8] Elkington J. 1998, Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business, New Society Publishers

[9] Emerson, J., Wachowicz, J., et Chun, S. (2000), «Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector», The Roberts Foundation, San Francisco.

[10] Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34-42.

[11] Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

[12] Gentile, M. C. (2000), «Social Impact Management: A Definition», Discussion Paper II, The Aspen Institute,
<https://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/bsp/SOCIALIMPACTMANAGEMENT.PDF>

[13] Grieco, C. (2015). *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?*. Heidelberg: Springer.

[14] Igalens J.(2020a). « Intégration ou illustration : place des ODD dans les stratégies RSE » in *Mélanges en l'honneur du Professeur Briole*. Université de Montpellier. A paraître.

[15] Igalens J. (2020b). « Le choix d'un design de recherche dans le cadre d'un DBA, modélisation on quasi-expérimentation » in *Produire du savoir et de l'action: Le vademecum du dirigeant-chercheur* coordonné par Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti pp27-37 Ed EMS Paris

[16] Igalens J., Roussillon Soyer, C., (2018) Chapitre 14. Les designs quasi-expérimentaux in Chevalier f., Cloutier L., Mitev N. *Les méthodes de recherche du DBA* Ed EMS pp 251-267

[17] Igalens, J., Joras, M., (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*. Ed. d'Organisation.

[18] Igalens, J., (2017)« Publication d'informations sociales et responsabilité sociale des entreprises : 1977-2015 » in *L'histoire comme méthode pour comprendre le management*. Mélanges en l'honneur du Professeur Nikitin. Sous la direction de M. Floquet, P. Labardin, Y. Levant Ed. L'Harmattan

[19] Igalens, J., & Tahri, N. (2017). Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE, analyse de la littérature internationale et point de vue d'experts français. *Question (s) de management*, (1), 113-123.

[20] Igalens, J. & Peretti, JM., (2006). *Le bilan social* Coll QSJ ? Ed. PUF

[21] Kaplan R.S. et Norton D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation.

[22] Kolodinsky J, Stewart C and Bullard A 2006, 'Measuring economic and social impacts of membershipo in a community development financial institution', *Journal of Family and Economic Issues*, vol. 27, no. 1, pp. 27-47.

[23] Kramer M., R. Graves, J. Hirschhorn, and L. Fiske, "From Insight to Action: New Directions in Foundation Evaluation," *FSG Social Impact Advisors*, 2007, p. 5.

- [24] Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In Environmental management accounting and supply chain management (pp. 171-202). Springer, Dordrecht.
- [25] McWilliams A and Siegel D 2001, 'Corporate social responsibility: A theory of the corporation perspective', The Academy of Management Review, vol. 26, no. 1, pp. 117-127.
- [26] Olsen S., Galimid B., 2008, Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing social impact in private ventures, Social Venture Technology Group with the support of the Rockefeller Foundation
- [27] Picard, L. A., & Buss, T. F. (2009). A fragile balance: re-examining the history of foreign aid, security, and diplomacy (p. 193). Sterling, VA: Kumarian Press.
- [28] Porter, M. E. & Kramer, MR (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- [29] Senn, J. (2018). L'information comptable à caractère environnemental dans un cadre réglementaire : de la diffusion à l'utilisation de l'information (Thèse, Université de Montpellier).
- [30] Stievenart, E., & Pache, A. C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. Revue internationale de l'économie sociale: Recma, (331), 76-92.
- [31] Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects.

DE L'ÉTAT PROVIDENCE À L'ENGAGEMENT CITOYEN

Hubert LANDIER

Résumé :

Les décennies qui ont suivi la seconde guerre mondiale ont donné lieu, dans les pays d'Europe occidentale, à une amélioration considérable des conditions de vie.

Le contexte, par rapport à ces décennies de croissance, a toutefois beaucoup changé. Il est visible que l'État et les organismes sociaux peinent à rendre les services qui en sont attendus, que ce soit en termes de sécurité ou de redistribution des revenus. En outre, la priorité tend à se déplacer de l'augmentation des richesses matérielles vers la préservation des écosystèmes tels qu'ils ont été perturbés par les activités humaines.

Il n'est pas certain que les pouvoirs publics soient capables, à eux seuls, de prendre en charge cette priorité. Il ne faut pas s'attendre non plus à ce que ce soit celle des entreprises dont la raison d'être est d'abord la recherche de la rentabilité attendue par les investisseurs. L'enjeu majeur représenté par la préservation de la planète ne pourra donc être pris en charge, si cette analyse est juste, que par la population elle-même.

Une telle évolution représenterait un changement majeur, que ce soit par rapport au modèle de l'économie capitaliste ou que ce soit par rapport au modèle de l'État providence. Peut-être même s'agit-il de la seule chance de survie de l'humanité dans son environnement tel qu'il a été dévasté par le développement des activités industrielles de ces dernières décennies.

Mots clés :

État providence, capitalisme, initiative citoyenne, entrepreneuriat responsable, survie de l'humanité

Summary:

The decades following the Second World War saw a considerable improvement in living conditions in Western European countries.

The context, however, has changed significantly from those decades of growth. It is clear that the state and social agencies are struggling to provide the services expected of them, whether in terms of security or income redistribution. Moreover, the priority tends to shift from increasing material wealth to preserving ecosystems as they have been disturbed by human activities.

It is not certain that governments alone are capable of taking on this priority. Nor should we expect them to be those of companies whose raison d'être is primarily the search for the profitability expected by investors. The major stake represented by the preservation of the planet can only be taken in charge, if this analysis is correct, by the population itself.

Such an evolution would represent a major change, whether in relation to the model of the capitalist economy or to the model of the welfare state. Perhaps it is even the only chance for humanity to survive in its environment as it has been devastated by the development of industrial activities in recent decades.

Keywords:

Welfare state, capitalism, citizen initiative, responsible entrepreneurship, human survival

Les décennies qui ont suivi la seconde guerre mondiale ont donné lieu, dans les pays d'Europe occidentale, à une amélioration considérable des conditions de vie. Cette amélioration résultait de l'augmentation de salaires et du plein emploi, mais également des services rendus par les pouvoirs publics d'une part, les organismes paritaires de protection sociale d'autre part.

Le contexte, par rapport à ces décennies de croissance, a toutefois beaucoup changé. D'une part, il n'y a plus augmentation du pouvoir d'achat. Il est même possible d'affirmer que les conditions de vie de la population, dans différents pays qualifiés de « développés », tendent à se détériorer (Layard, 2007). D'autre part, il est visible que l'État et les organismes sociaux peinent à rendre les services qui en sont attendus, que ce soit en termes de sécurité ou de redistribution des revenus. En outre, la priorité tend progressivement à se déplacer de l'augmentation des richesses matérielles vers la préservation des écosystèmes tels qu'ils ont été perturbés par les activités humaines.

Il n'est pas certain que les pouvoirs publics soient capables, à eux seuls, de prendre en charge cette priorité (Veltz, 2021). Il ne faut pas s'attendre non plus à ce que ce soit celle des entreprises dont la raison d'être est d'abord la recherche de la rentabilité attendue par les investisseurs institutionnels (banques et fonds d'investissement). L'enjeu majeur représenté

par la préservation de la planète ne pourra donc pris en charge si cette analyse est juste, que par la population elle-même.

Cette intervention pourra prendre deux formes complémentaires : d'une part, les initiatives citoyennes, autrement dit, ce que l'on pourra appeler « l'entrepreneuriat social », d'autre part le développement de l'économie sociale et solidaire, ce vocable regroupant l'ensemble des organisations visant à produire des biens ou à rendre des services indépendamment de toute recherche d'une rentabilité maximale : coopératives de production et de distribution, mutuelles d'assurance et associations sans but lucratif. Une telle évolution représenterait un changement majeur, que ce soit par rapport au modèle de l'économie capitaliste ou que ce soit par rapport au modèle de l'État providence. Peut-être même s'agit-il de la seule chance de survie de l'humanité dans son environnement tel qu'il a été dévasté par l'anthropocène, autrement dit par le développement des activités industrielles de ces dernières décennies.

La présente analyse sera fondée sur l'expérience des pays d'Europe de l'Ouest, et plus particulièrement sur celui de la France, en espérant qu'il sera possible d'en tirer des conclusions dans un contexte plus large.

Du développement industriel à l'État-providence

Le développement industriel aura débuté à la fin du XVIIIe siècle en Angleterre avec l'exploitation des mines de charbon comme source d'énergie et avec l'invention de la machine à vapeur (Mumford, 2016). Ce début de développement aura eu lieu précisément en Angleterre pour des raisons géographiques car il aurait tout aussi bien prendre place en Chine, dont le niveau de développement technique était alors comparable. Sans doute l'existence d'une main d'œuvre rurale nombreuse et rendue disponible par l'importation de biens agricoles venus notamment d'Amérique, grâce à une main d'œuvre abondante et peu coûteuse issue de la traite des noirs et de l'esclavage, y aura été pour quelque chose.

La révolution industrielle s'est ensuite propagée à l'Europe continentale, aux États Unis et à la Russie, avec la construction des voies de chemins de fer et la création de vastes manufactures exploitant la machine à vapeur. Les débuts de ce que l'on a appelé « l'âge de l'anthropocène » aura apporté aux modes de vie traditionnels et à l'environnement naturel des dégâts qui ont été soulignés dès le début du XIXe siècle par nombre d'auteurs socialistes et anarchistes, aussi bien en France qu'en Grande-Bretagne, aux États-Unis et en Russie (Audier, 2017).

Ce développement de l'industrie aura débouché sur une baisse considérable du pouvoir d'achat des ouvriers par rapport à ce qu'il était pour les compagnons et artisans de l'époque précédente. On ne reviendra pas ici sur la description des conditions de vie misérables du monde ouvrier à cette époque. Celles-ci débouchèrent (à juste titre au regard des normes de justice et d'équité qui sont les nôtres aujourd'hui) sur des réactions de révolte, tant sur le plan politique que sur le plan professionnel avec le développement des syndicats ouvriers, qui sont parvenus, en s'appuyant sur l'action de l'État, à étendre et imposer des réformes visant à améliorer les conditions d'existence du monde ouvrier.

Ces améliorations, dans le cas de la France, auront porté principalement sur les salaires, la durée du travail et l'interdiction du travail des enfants ainsi que du travail de nuit des femmes. Parallèlement à l'action du mouvement ouvrier se sont développées des coopératives et des mutuelles visant à assurer la sécurité des sociétaires en cas de maladie et en vue de leur retraite. Ces réactions de révolte auront sans doute pris une forme différente en Russie. Pour un Français, la lecture des grands romanciers russes de la deuxième partie du XIXe siècle est à cet égard extrêmement intéressante. On signalera au passage que le Dr. Anton Tchekhov, avec sa description des conditions de vie des bagnards déportés dans l'île de Sakhaline (1893), peut être considéré comme le père de l'audit social. Ensuite de quoi la Révolution de 1917 est intervenue, avec son projet de mettre fin à l'exploitation des travailleurs par une collectivisation animée par les pouvoirs publics. Il s'agissait de la mise en place de ce qu'en Europe de l'ouest on aura appelé « l'État-providence ».

Grandeur et limites de l'État-providence

Le lendemain de la deuxième guerre mondiale a donné lieu, en Europe occidentale, à une amélioration considérable des conditions de vie d'une majorité de la population grâce à une croissance économique forte et soutenue (Fourastié, 1979). Cette amélioration résultait, d'une part de meilleures conditions d'emploi (augmentation des salaires et du pouvoir d'achat, réduction de la durée du travail) et, d'autre part, de la mise en place d'un dispositif étendu de redistribution des revenus et de prévoyance sociale. Ce dispositif résultait à la fois du rôle d'impulsion venu de l'Etat et du compromis social négocié entre le patronat et les organisations syndicales de salariés. Celui-ci portait sur l'assurance maladie, sur les retraites et sur l'assurance chômage. Parallèlement, l'État investissait dans le développement d'infrastructures (écoles, hôpitaux, autoroutes et lignes de chemins de fer à grande vitesse, notamment). C'est dans ces conditions que les Américains en sont venus à parler du « welfare state » et les Européens de « l'État-providence ».

La philosophie en est la suivante : l'État a pour mission, au-delà de ses prérogatives régaliennes (justice, sécurité, défense nationale), d'assurer à la population, en sus des revenus résultant de l'activité professionnelle des uns et des autres, un socle de droits assurant un revenu minimal et une assurance face aux aléas de l'existence et de la vie professionnelle. Cette mission, financée par l'impôt, était complémentaire par rapport aux régimes paritaires de prévoyance sociale, eux-mêmes financés par des cotisations sociales à la charge des employeurs. Autrement dit, les citoyens délèguent à l'État le soin de faire face pour eux aux risques de la vie et, en tant que salariés, ils délèguent aux régimes paritaires le soin de la prise en charge des soins de santé, de leur verser un revenu de substitution en cas de chômage et de leur verser une pension lors de leur départ à la retraite.

Ce « modèle social » en est venu à paraître normal, le débat politique se réduisant à des choix résultants, soit d'une optique plus libérale (favoriser la croissance), soit d'une optique plus social-démocrate (créer plus de justice dans la répartition des revenus), l'un et l'autre de ces choix laissant intact l'ensemble du dispositif et portant seulement sur son réglage. Celui-ci, pourtant, s'est trouvé confronté à plusieurs problèmes mettant en danger son existence

même. D'une part, les années de forte croissance ont laissé place à un taux de croissance quasiment nul, voire même à des situations de crise (crise financière de 2008, crise sanitaire de 2020) ; ainsi le taux de chômage (et donc les dépenses du régime d'assurance chômage) a-t-il fortement augmenté pour laisser place à une situation durable de sous-emploi. D'autre part, le vieillissement de la population a conduit à une augmentation rapide des coûts liés au versement des pensions de retraite et de la prise en charge des frais médicaux et d'hospitalisation.

Il en résulte que le principe même de l'État-providence peut être aujourd'hui considéré comme étant en situation de crise. Cette situation de crise, toutefois se heurte à une attitude de déni. Les majorités politiques qui se succèdent en France à la tête de l'État, en effet, fondent leur programme électoral puis le bilan de leur passage au pouvoir sur leur capacité à gérer au mieux la situation économique et à préserver, sinon à améliorer, les droits de leurs électeurs, à la fois en tant que citoyens et en tant que salariés. Leur argumentation, convient-il d'observer au passage, se fonde largement sur un ensemble d'indicateurs économiques qui furent construits au lendemain de la deuxième guerre mondiale (Jouvenel, de, 1969). Or, il n'est pas certain que ceux-ci aient conservé toute leur pertinence, et ceci pour deux raisons :

- la première, c'est qu'ils présentent un caractère largement artificiel, qui ne correspond plus toujours aux réalités présentes. Le mode de calcul du pouvoir d'achat ou du taux de croissance, par exemple, est largement biaisé par rapport à la réalité ; une augmentation du pouvoir d'achat statistique peut correspondre à une dégradation des conditions de vie réelle et un taux de croissance positif à un recul de la production (Herlin, 2018).
- La seconde, c'est que les indicateurs économiques en termes de croissance ont cessé en partie de s'identifier aux attentes de la population. Différents travaux académiques, qu'il serait trop long de développer ici, ont montré que le développement humain ne correspond plus à la hausse du pouvoir d'achat et qu'il relève ainsi pour partie d'une illusion ou d'un présupposé (Sen, 2010). On observera ici, en dehors de toute appréciation politique, que le niveau de vie de l'Union soviétique était considéré comme très inférieur à celui des pays d'Europe de l'Ouest, voire misérable, alors même qu'elle disposait d'un système sanitaire efficace et qui se sera traduit récemment par sa capacité à mettre au point un vaccin contre le coronavirus plus rapidement que les laboratoires pharmaceutiques occidentaux.

À cela s'ajoute un enjeu de la plus haute importance et qui a cessé de correspondre au « développement économique ». Il ne s'agit plus d'améliorer encore les niveaux de vie et de soutenir la croissance économique mais de faire face aux conséquences de celle-ci sur les grands équilibres de la planète. Ce qui est en cause aujourd'hui, c'est la survie de l'humanité.

L'État-providence confronté au péril écologique

Il n'est pas besoin de revenir ici sur le péril majeur que représentent pour l'humanité les conséquences de son activité industrielle sur les grands équilibres de la planète. Ce que l'on appelé la « sixième extinction » pourrait commencer par celle de l'espèce humaine, sachant que les lois de la physique et de la chimie se moquent totalement de l'avenir de celle-ci (Kolbert, 2015).

Face à ce péril, aujourd'hui dénoncé par l'ensemble des scientifiques de différentes disciplines, les États, malgré leurs engagements en ce sens, notamment lors de la COP 21 et de l'Accord de Paris de 2015, n'ont abouti qu'à de médiocres résultats par rapport à l'urgence représentée par le réchauffement climatique. Les objectifs qu'ils s'étaient donnés, pourtant modestes, n'ont pas été respectés, de sorte qu'il est permis d'affirmer que l'humanité continue de courir à la catastrophe, dont la crise de la Covid 19 n'aura été sans doute qu'un préliminaire. Plusieurs raisons expliquent cette impuissance :

- tout d'abord, l'énorme mécanique institutionnelle et administrative sur laquelle s'appuie l'État-providence reste fortement alignée sur ce qu'étaient ses objectifs traditionnels en termes de redistribution de l'abondance issue des activités industrielles,
- en second lieu, l'État doit tenir compte de l'influence et du lobbying venant d'activités industrielles, notamment les industries chimiques, dont l'existence et les objectifs de rentabilité vont à l'encontre du principe même du changement de paradigme qui serait nécessaire (Akerlof et Shiller, 2016),
- troisièmement, au moins dans les pays d'Europe de l'Ouest, la concurrence entre personnalités politiques de divers bords les conduit, pour des raisons électorales à court terme, à flatter l'opinion en dissimulant ou en ajournant les mesures qui pourraient être les moins populaires,
- et enfin, il n'est pas certain que le principe de l'État national souverain à l'intérieur de ses frontières tel qu'il est issu des traités de Westphalie (1648) soit la forme politique adaptée à des problèmes climatologiques qui sont largement transfrontaliers et transnationaux.

Pour toutes ces raisons, les pouvoirs publics, au cours de ces dernières années, semblaient peiner à prendre en compte l'ampleur du problème aujourd'hui posé à l'humanité dans son ensemble. C'est dans ces conditions qu'est intervenue la crise de la Covid 19.

Celle-ci a fait apparaître que les pouvoirs publics y étaient médiocrement préparés. Dans le cas de la France, les stocks de masques se sont révélés largement insuffisants, les hôpitaux se sont trouvés rapidement saturés et la distribution des vaccins engagée tardivement et dans une relative confusion. Ce qui est apparu, c'est une certaine incapacité de l'État-providence à assurer la fonction providentielle qui lui avait été confiée. C'est donc sa crédibilité même qui se trouve durablement compromise. Et ce qui se trouve compromis derrière lui, c'est l'ordre des priorités qui fondait les sociétés économiquement développées : s'agit-il de produire plus,

de consommer davantage de biens manufacturés, ou s'agit-il de vivre mieux ? La puissance de certaines grandes entreprises multinationales à l'activité destructive pour l'environnement ne devrait-elle pas être sérieusement bridée ? Certaines activités de production ne devraient-elles pas être découragées et non subventionnées directement ou indirectement en raison des emplois qu'elles procurent et malgré leur effet nocif pour l'environnement ?

La Covid 19 aura ainsi suscité en France deux types de réactions. Pour les uns, il convient au plus vite de revenir à une « situation normale », c'est à dire au *statu quo ante*, ceci pour éviter une catastrophe économique d'une part, restaurer les emplois mis en suspens d'autre part. Ceci revient à accorder la priorité au court terme. D'autres au contraire envisagent la crise sanitaire comme étant annonciatrice de catastrophes encore plus graves à venir et plaident pour une adaptation de notre économie, des politiques publiques et des habitudes de consommation à la nouvelle donne que représente le péril qui pèse sur l'humanité. Il s'agirait, autrement dit, de « profiter » de la crise pour rebondir d'une façon plus pertinente par rapport à la menace qui pèse sur l'humanité. Il y a, autrement dit, une difficulté d'articulation entre les objectifs à court terme et les objectifs qui devraient l'emporter à long terme. Entre ces deux extrêmes, il faut bien entendu tenir compte de multiples nuances, dont la mise en avant de faux semblants, dont l'idée de « développement durable » n'est pas la moindre.

Au-delà de l'État-providence

L'État-providence est-il capable d'une telle transformation ? Cela n'est nullement certain. Sous sa forme actuelle, il se présente en effet comme un produit de « l'ère de l'abondance » et de la croissance forte des années d'après-guerre. Et ses interventions dans le domaine de l'environnement ont jusqu'à présent été limitées et n'ont pas été à la mesure de l'enjeu. Il n'est donc pas certain qu'il puisse être l'acteur principal des changements qui s'imposent.

Cette incapacité est à rapprocher de l'évolution des comportements issus de la Covid 19. Les risques liés à la destruction de l'environnement et à l'extinction massive des espèces vivantes étaient jusqu'alors vécus comme relativement lointains. Avec le coronavirus, ce risque est apparu comme étant immédiat et a touché l'ensemble de la population dans sa vie quotidienne. Les Français ont été contraints d'apprendre à vivre avec le microbe et ont cherché à s'organiser en conséquence. D'où une évolution de leurs priorités :

- les services de santé, jusqu'alors négligés, leur sont apparus comme essentiels ; dans la guerre contre le coronavirus, les personnels de santé ont été applaudis pour leur courage ;
- la frénésie de consommation a laissé place à une redécouverte de l'importance des liens sociaux et des solidarités fondées sur la proximité et l'entraide ; nombreuses ont été les initiatives individuelles et collectives en ce sens.

Ce qui se dessine ainsi, c'est une société au moins un peu différente de ce que fut la « société de consommation » issue de la période de croissance économique forte d'après-guerre. Les Français découvrent les limites et les difficultés de l'État-providence et, tout en valorisant les différents types de protection dont ils bénéficient, redécouvrent la nécessité de se tirer d'affaire par eux-mêmes. Il en résulte que la figure historique de l'État-providence laisse place insensiblement à ce que l'on pourrait appeler « l'engagement citoyen ». Celui-ci se fonde non plus sur une délégation à l'État des fonctions liées à la sécurité et à la redistribution des revenus mais sur une participation active de chacun des citoyens au « mieux vivre ensemble ». Cet engagement citoyen est susceptible de prendre de multiples formes et passe notamment par la multiplication des organisations de l'économie sociale et solidaire, et notamment des ONG affichant une cause humaniste, sociale, citoyenne ou environnementaliste, l'utilisation des fonds dont elles disposent étant indépendante de la recherche d'une rentabilité maximale des fonds investis et faisant une large part à l'action bénévole (Carrey et Landier, 2021).

Vers un nouveau modèle économique, écologique et social ?

Venant des citoyens, la tentation était grande, à l'époque de la croissance forte et de ce qui fut la période glorieuse de l'État-providence, de se tourner systématiquement vers lui et d'en attendre une réponse à leurs attentes. La crise de la Covid et ses difficultés manifestes pour y faire face, du moins en France, ont révélé ses limites. Au-delà des critiques adressées aux hommes politiques tels qu'ils exercent le pouvoir, c'est – toujours en France - le principe même de l'État-providence qui se trouve ébranlé. Les Français découvrent, d'une part qu'il était médiocrement préparé à un événement inattendu, d'autre part qu'il leur faut davantage compter d'abord sur eux-mêmes, que ce soit pour faire face à l'immédiat ou pour se préparer au réchauffement climatique et à ses effets.

Ce qui se dessine ainsi, si cette analyse est juste, c'est un nouveau modèle qui, au-delà du capitalisme débridé et de l'État-providence, serait un modèle économique et social fondé sur l'engagement citoyen. Cet engagement pourrait prendre, et prend d'ores et déjà, de multiples formes :

- développement des coopératives de production et de distribution (celles-ci étant fondées sur les « circuit courts » du producteur au consommateur),
- développement des associations fondées sur la coopération autour d'un objet d'intérêt commun sur la base du volontariat, et donc sur le principe du don (par opposition à l'échange qui constitue le fondement de l'économie de marché),
- développement de « l'entrepreneuriat social », c'est à dire de la création d'entreprises visant non pas la recherche du profit mais la réponse à des besoins sociaux ou environnementaux,
- développement des territoires et du rôle des collectivités publiques locales, et notamment des municipalités, avec le concours actif des habitants,
- sobriété accrue dans les habitudes de consommation et développement de solutions techniques sobres en consommation de matières et d'énergie, et durables quant à leur durée d'utilisation.

Ce modèle fondé sur l'initiative citoyenne n'est certainement pas destiné à se substituer purement et simplement au rôle que jouent aujourd'hui les entreprises à but lucratif et l'État. Il s'agira plutôt d'une modification d'équilibre dans le rôle que jouent les différents acteurs. Quoi qu'il en soit, il s'agira moins de produire des objets matériels toujours plus nombreux et sophistiqués que de développer la qualité des liens sociaux entre les citoyens et les services qui leur sont nécessaires (santé et éducation, notamment), ceci dans le respect des équilibres écologiques qui conditionnent l'avenir de la planète et de l'humanité. Ceci impliquera la coopération de toutes les structures sociales à caractère non lucratives, parmi lesquelles les organisations du mouvement syndical. Autant dire qu'il s'agit là d'une perspective qui se situe au-delà des affrontements idéologiques et politiques qui ont marqué le XXe siècle et le début du XXIe.

BIBLIOGRAPHIE :

[1] AKERLOF, George, et SHILLER, Robert, *Marché de dupes, l'économie du mensonge et de la manipulation*, tr. fr., Paris, Odile Jacob, 2015.

[2] AUDIER, Serge, *La société écologique et ses ennemis, pour une histoire alternative de l'émancipation*, Paris, La Découverte, 2017.

[3] CARREY Eric et LANDIER Hubert, *Après la guerre contre la COVID, De l'économie financière à l'entrepreneuriat social*, L'Harmattan, col. L'esprit économique, 2021 ;

[4] FOURASTIE, Jean, *Les trente glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1979.

[5] HERLIN, Philippe, *Pouvoir d'achat, le grand mensonge*, Paris, Eyrolles, 2018.

[6] JOUVENEL de, Bertrand, *Arcadie, essais sur le mieux vivre*, Paris, Futuribles, 1969.

[7] KOLBERT, Elizabeth, *La 6^{ème} extinction, comment l'homme détruit la vie*, tr. fr., Paris, Libraire Vuibert, 2015.

[8] LAYARD, Richard, *Le prix du bonheur*, tr. fr., Paris, Armand Colin, 2005.

[9] MUMFORD, Lewis, *Technique et civilisation*, tr. fr. Paris, Editions Parenthèses, 2016.

[10] SEN, Amartya, *L'idée de justice*, tr. fr., Paris, Flammarion, 2010.

[11] VELTZ, Pierre, *L'économie désirable, sortir du monde thermo-fossile*, Paris, Le Seuil, col. La république des idées, 2021.

ANALYSE DES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DANS L'IMPLÉMENTATION DES LOGICIELS D'e-GRH POUR LA GESTION DU PERSONNEL AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Limex Limeka LI-MABILA

Doctorant HEC Liège – Management School – Liège Université

Annie CORNET

Professeure-Ordinaire à l'Université de Liège

Résumé

Objectif – Cette communication a comme objectif de comprendre systématiquement la manière dont les logiciels de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) pour la gestion du personnel sont implémentés dans le contexte particulier des établissements d'enseignement supérieur (EES) en République Démocratique du Congo (RDC).

Méthodologie/approche – La posture d'une perspective interactionniste symbolique a guidé notre compréhension dans une méthodologie qualitative des études de cas car il s'agit de l'explicitation du processus d'implémentation des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel dans ce contexte précis.

Résultats – En termes de résultats, le contexte des EES en RDC a été décrit et les processus métier ont été modélisés présentant ainsi la manière dont les données personnelles sont encodées dans les EES en RDC.

Limitations – Plusieurs limitations peuvent être relevées, mais à titre illustratif, la complexité du terrain de recherche en ce qui concerne les autorisations de recherche.

Implications – Cette communication met un éclairage sur les plans managérial, scientifique et sa contribution dans la compréhension du processus critique et complexe de l'implémentation des logiciels d'e-GRH dans le contexte des EES en RDC.

Originalité – Au regard du langage BPMN utilisé, cette communication rêve un son originalité le contexte particulier des EES en RDC mis en lumière ainsi que l'intégration des conditions de mise en œuvre dans leurs volets social-technique-financier dans le modèle des cinq forces relatif à la théorie du management polyphonique du processus de changement de Pichault (2013).

Mots-clés – e-GRH, management polyphonique, processus de changement, implémentation, enseignement supérieur.

Abstract

Purpose - The purpose of this communication is to systematically understand how electronic human resource management (e-HRM) software for personnel management is implemented in the particular context of higher education institutions (HEIs) in the Democratic Republic of Congo (DRC).

Methodology/approach - The posture of a symbolic interactionist perspective guided our understanding in a qualitative case study methodology as it concerns the clarification of the implementation process of e-HRM software for personnel management in this specific context.

Results - In terms of results, the context of HEIs in the DRC was described and the business processes were modeled, thus presenting the way in which personal data is encoded in HEIs in the DRC.

Limitations - Several limitations can be noted, but as an example, the complexity of the research environment with respect to research authorizations.

Implications - This paper sheds light on the managerial and scientific aspects and its contribution to the understanding of the critical and complex process of the implementation of e-HRM software in the context of HEIs in the DRC.

Originality - With regard to the BPMN language used, this communication dreams an originality the particular context of the HEIs in DRC highlighted as well as the integration of the conditions of implementation in their social-technical-financial components in the model of the five forces relating to the theory of the polyphonic management of the change process of Pichault (2013).

Keywords - e-HRM, polyphonic management, change process, implementation, higher education.

1 - Introduction – implémentation e-GRH dans un contexte particulier

Depuis les années 1990, plusieurs études ont été consacrées à l'appréhension du processus d'implémentation des applications informatiques dans la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH). Ces recherches ont révélé le caractère critique et complexe du processus de changement technologique dans les organisations au regard de leurs contextes particuliers. Cependant, un vide inouï persiste sur l'analyse des processus d'implémentation des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel dans le contexte particulier des établissements

d'enseignement supérieur (EES) en République Démocratique du Congo (RDC). Les études empiriques rigoureuses et systématiques s'avèrent nécessaires et urgentes pour comprendre la manière dont les applications informatiques d'e-GRH pour la gestion du personnel sont implémentées dans ce contexte. Tel est l'intérêt de cette communication qui a un double objectif. Nous allons d'abord décrire le contexte des EES en RDC et les processus métier d'encodage des données à caractère personnel des agents. Ensuite, nous serons amenés à modéliser les processus métier, en particulier, ceux relatifs à l'encodage des données à caractère personnel des agents dans l'EES sélectionnés comme cas d'étude.

Dans cet essai, hormis l'introduction et la conclusion, il sera d'abord question dans le premier point de présenter notre état de l'art et de justifier notre cadre théorique dans la littérature scientifique dans les domaines de la gestion du changement "*Change management*" et de management des systèmes d'information "*Management Information Systems*", et ce, à l'aide de l'e-GRH. Ensuite, le deuxième point servira à justifier la méthodologie qualitative des études de cas qui guide cette recherche. Le troisième point va s'intéresser au cadre empirique de l'implémentation des systèmes d'e-GRH pour la gestion du personnel dans le contexte des EES en RDC.

2 -Revue de la littérature – fondements de la recherche

Dans ce point, nous allons présenter le cadre théorique et méthodologique de notre recherche consacrée à l'analyse des conditions de mise en œuvre axées sur les volets technique, social et financier dans une logique non linéaire. En d'autres mots, cet état de l'art s'appuie sur le processus d'implémentation des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel en pointant un regard particulier sur la situation des EES en RDC.

1.1 Le concept e-GRH : définitions et caractéristiques

Le concept "*electronic human resource management (e-HRM)*", traduit généralement par la *gestion électronique des ressources humaines (e-GRH)*, est considéré comme le phénomène de digitalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) dont les alentours sont complexes à cerner et les conditions de mise en œuvre sont difficilement identifiables au départ. L'e-GRH se définit comme un processus d'intégration des technologiques de l'information (TI) et de la GRH à l'aide d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) en vue de soutenir et d'aider les différentes parties prenantes internes ou externes à l'organisation (Johnson et al., 2016, p.536 ; Bondarouk & Brewster, 2016, p.2658 ; Strohmeier & Kabst, 2014, p.333 ; Rahman et al., 2018, p.4). En général, il existe trois niveaux dans le processus d'implémentation des systèmes d'e-GRH : opérationnel, relationnel et transformationnel. L'e-GRH opérationnelle s'intéresse à l'administration des données à caractère personnel et aux revenus des employés en améliorant l'efficacité de la fonction de GRH. Ensuite, l'e-GRH relationnelle soutient la fonction RH en offrant des possibilités du libre-service aux employés "*Employee Self-Service (ESS)*" et aux gestionnaires "*Manager Self-Service*

(MSS)". Cela permet d'améliorer la nature des interactions entre le personnel des RH, les responsables hiérarchiques et les employés, par une relation beaucoup plus médiatisée par la technologie. Enfin, l'e-GRH transformationnelle est orientée à la réalisation des activités ayant une importance stratégique pour l'organisation, entre autres : la gestion des connaissances, le développement des employés par rapport aux objectifs stratégiques, le soutien aux équipes virtuelles, l'échange d'informations. Dans la perspective du phénomène "*electronisation of HRM*", le concept d'implémentation comporte plusieurs significations. Le concept implémentation peut se référer soit à la mise en œuvre d'une intervention consistant à mettre en place un changement planifié par les responsables d'une organisation. Il renvoie soit à la mise en œuvre d'un processus d'utilisation d'une innovation de manière appropriée et engagée par les membres visés de l'organisation. Il peut donc être défini comme un processus dynamique et politique (Marler & Parry, 2016 ; Johnson et al., 2016 ; Desanctis, 1986 ; Haines & Petit, 1997 ; Kavanagh, Gueutal, & Tannenbaum, 1990 ; Kavanagh, Thite, & Johnson, 2015 ; Berber, Đorđević, & Milanovi, 2018, p.25 ; Bondarouk, Harms, & Lepak, 2017, p.1334 ; Burbach & Royle, 2014, p.358).

1.2 Cadre théorique du processus d'implémentation des systèmes d'e-GRH

Dans le contexte des EES en RDC, l'implémentation des systèmes d'e-GRH pour la gestion du personnel revêt un caractère critique et comporte plusieurs enjeux. Cela se justifie par la complexité des étapes par lesquelles les processus de changement évoluent dans leur temporalité ; mais aussi par les divergences des acteurs dans la défense de leurs divers intérêts (Gottschalk, 1999, p.80 ; Bondarouk, 2011, p.5 ; Pichault, 2013, p.57). Basé sur une vision contextualiste (Pettigrew, 1987), cet essai s'inscrit dans les recherches sur la gestion du changement. Ainsi, nous allons mobiliser deux principales théories, à savoir la théorie du management polyphonique du processus de changement (Pichault, 2013), et la théorie d'acteur-réseau en lien avec le processus de la traduction (Akrich et al., 2006). Le processus d'implémentation des systèmes d'e-GRH dans une organisation est une période transitoire critique. Elle peut échouer ou réussir sans améliorer la performance de l'organisation (Klein & Sorra, 1996, p.1070). Pour les gestionnaires de ces établissements, les processus de changement et les conditions de mise en œuvre représentent un défi majeur de première importance (Soparnot, 2011, p.64), car leurs intentions restent, avant tout, l'atteinte des objectifs opérationnels, relationnels mais aussi transformationnels (Pichault, 2013, p.2 ; Strohmeier & Kabst, 2014, p.349). Dans un contexte particulier et au regard d'une perspective longitudinale, la mise en place des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel devra être conduite avec un *style de management polyphonique* combinant différentes *perspectives d'analyse* (Pichault, 2013, p.179). Cette approche permet ainsi de centrer l'attention d'une manière cohérente et intégrée sur le contenu, le contexte et le processus du changement (Pettigrew, 1987, p.657 ; Armenakis & Bedeian, 1999, p.311). Tel est notre positionnement dans cette recherche.

1.2.1 La théorie du management polyphonique de changement

Pichault (2013) propose une approche explicative en développant un modèle d'analyse « des cinq forces » qui offre une appréhension globale et nuancée des processus de changement en exploitant la complémentarité des approches explicatives classiques (planification, contingence, politique, incrémentale, interprétativiste). Il les articule en rendant compte des multiples dimensions du processus de changement. Pichault (2013, p.70) rappelle que ce modèle intégrateur et multidimensionnel ne peut être appliqué, tel quel, dans tous les processus de changement. L'analyse devra minutieusement tenir compte de particularités de chaque organisation et de la trajectoire spécifique de chaque processus de changement. Cela permet de s'échapper du relativisme intégral qui risque d'entacher sa plausibilité. Avec une évaluation multidimensionnelle et une explication plurielle du processus d'intégration, un projet de changement s'appréhende dans une trajectoire multiple afin de contribuer à sa réussite. En fait, ce modèle prend fondamentalement racine sur la conceptualisation des processus d'innovation de la théorie de la traduction d'Akrich, Callon & Latour (2006). Dans l'appréhension de cette approche, l'intérêt des promoteurs du projet de changement devrait subséquemment être davantage centré sur le processus (significations, temporalités, acteurs), le contexte de son introduction ainsi que sur son contenu (Pichault, 2013, p.179). En d'autres mots, dans une évaluation multidimensionnelle et nuancée du processus de changement, l'intérêt des responsables de projet est de savoir combiner les indicateurs issus des différentes approches classiques. Dans la perspective de planification, la performance du processus de changement est mesurée en termes d'optimisation des objectifs initiaux (approche de planification), et non en termes d'adéquation aux contraintes du contexte, car il s'agit aussi d'apprécier la capacité d'apprentissage de l'organisation face à son environnement (approche de la contingence). En reconnaissant la pluralité des enjeux, la réussite du processus de changement est également appréciée en tenant compte des compromis établis entre les différents protagonistes en présence en vue de la satisfaction conjointe des intérêts divergents (approche politique). Par un jeu permanent d'essais et erreurs, la stratégie des dirigeants peut aussi se définir au fur et à mesure dans la temporalité du processus de changement en montrant la capacité d'intégration à des dynamiques organisationnelles antérieures (approche incrémentale). La performance du processus de changement peut être appréciée en tenant compte de la capacité de négociation des dirigeants d'un sens acceptable par toutes forces en présence (approche interprétativiste). Ainsi, en intégrant les cinq approches fondamentales dans leur complémentarité, Pichault (2013, p.73) s'appuie sur la réflexion développée par Morin et al. (1994) en lien avec les mesures de l'efficacité organisationnelle. L'évaluation non réductrice des projets de changement s'explique par une multitude de vues. Pour Pichault (2013, p.95), la vision de la réussite et de l'échec d'un processus de changement peut être nuancée. Le succès ou l'échec d'un processus de changement peut être appréhendé par rapport aux attentes et représentations des différents protagonistes impliqués.

1.2.2 La théorie de l'acteur-réseau et les composantes du modèle de Pichault (2013)

La théorie de l'acteur-réseau "*Actor-Network Theory*" ou la sociologie de la traduction est une approche sociologique développée vers les années 1980 par Michel Callon, Bruno Latour, Madeleine Akrich dans le Centre de sociologie de l'innovation de Mines ParisTech. Cette théorie prend en compte, au-delà des humains, les objets « non-humains » et les discours. Tous sont considérés comme des « acteurs » ou des « actants ». Dans la théorie de l'acteur-réseau, le processus de la traduction passe par les phases ci-après : la *contextualisation*, l'*enrôlement*, la *problématisation*, la *convergence* et le *rallongement*. Le *Tableau-1* ci-dessous illustre les principes fondamentaux du style de management polyphonique en lien avec les phases de la théorie de la traduction (Pichault, 2013, p.128).

Dans la perspective interactionniste symbolique (Paillé & Mucchielli, 2016, p.64), les phases sont conçues dans une logique non linéaire car elles s'interpénètrent ; bien que la phase de contextualisation reste un préalable nécessaire dans l'évaluation du processus de changement. L'évaluation multidimensionnelle et nuancée du processus de changement s'effectue à l'aide d'une grille qui met en évidence tout l'intérêt de son utilisation prenant en compte les attentes et les représentations des différents groupes impliqués. L'analyste devra ainsi rester attentif aux pratiques concrètes, aux équilibres informels caractérisant la vie quotidienne de l'organisation (Pichault, 2013, p.92). Dans le modèle des cinq forces, les principes fondamentaux du style de management polyphonique se présentent sous la forme d'une série actions non exhaustives en lien avec chacune des phases de la théorie de la traduction d'Akrich, Callon & Latour (2006).

Tableau 1 - Principes fondamentaux du style de management polyphonique en lien avec les phases de la théorie de la traduction (Pichault, 2013, p.128)

Phases de la théorie de la traduction	Composantes d'un style de management polyphonique
<i>Contextualisation</i> : caractérise le système d'influence en vigueur (division et coordination du travail, répartition des acteurs...) et examine l'ensemble des entités humaines et non humaines en présence, leurs enjeux et le degré de convergence ou de divergence entre elles	Caractériser le système d'influence en vigueur Repérer les circuits de communication informels Identifier les principaux détenteurs d'influence Analyser les capacités de mobilisation internes et externes Anticiper les moyens d'action susceptibles d'être déployés Identifier un traducteur
<i>Enrôlement</i> : repérage des porte-parole légitimes représentant les divers maillons du réseau et affectation réelle des missions	Mobiliser et enrôler les porte-parole des différentes parties prenantes

<p><i>Problématisation</i> : la formulation, à partir des énoncés problématiques en provenance des différents maillons du réseau, d'une controverse commune situant les uns par rapport aux autres</p>	<p>Dégager une formulation commune du problème à résoudre Abandonner le mythe de la prédétermination des tâches et de la réforme des pratiques en vigueur Éviter la recherche de consensus et favoriser les compromis Valoriser les innovations et les appropriations imprévues</p>
<p><i>Convergence</i> : réalisation d'investissements de forme par des représentations simplifiées de l'évolution de la controverse et création des points de passage obligés entre les maillons du réseau</p>	<p>Utiliser de manière pertinente le pouvoir de joker Recourir aux techniques de gestion de projet comme référentiel partagé Évaluer le processus en continu Communiquer en permanence sur le processus en cours</p>
<p><i>Rallongement</i> : incorporation dans le réseau de nouveaux maillons le solidifiant et l'ancrant dans les temporalités par rapport aux autres processus en cours atteignant ainsi l'irréversibilité du processus de changement</p>	<p>Socialiser les nouveaux entrants</p>

1.2.3 La modélisation théorique de la recherche

Notre regard se tourne vers les établissements d'enseignement supérieur (EES) en République Démocratique du Congo (RDC). En lien avec le contexte particulier où évoluent ces derniers, nous avons construit notre modèle théorique autour de trois volets – financier, technique et social – non linéaires. Ils catégorisent ainsi les conditions de mise en œuvre des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel dans ce contexte incertain et complexe où les dirigeants ne connaissent pas avec exactitude l'évolution des changements (Pichault, 2013, p.67). Au regard des objectifs opérationnels des systèmes d'e-GRH, nous avons ciblé deux processus métiers en lien avec les processus de changement, en l'occurrence l'encodage des données personnelles "*e-personnel record keeping*" et la paie des agents "*e-payroll*" (Strohmeier & Kabst, 2014a, p.339). Les conditions sociales renvoient au système humain, au système de socialisation et l'implication des diverses parties prenantes dans les processus d'implémentation des logiciels d'e-GRH pour la gestion des données personnelles et la rémunération des agents dans notre contexte. En outre, les conditions financières se réfèrent à l'allocation ou la disponibilité des ressources, à l'assignation des objectifs initiaux et au soutien de la direction générale. Enfin, les conditions techniques nous renseignent sur les infrastructures technologiques et organisationnelles, la formation des différents acteurs impliqués et les cahiers des charges relatifs aux projets de changement.

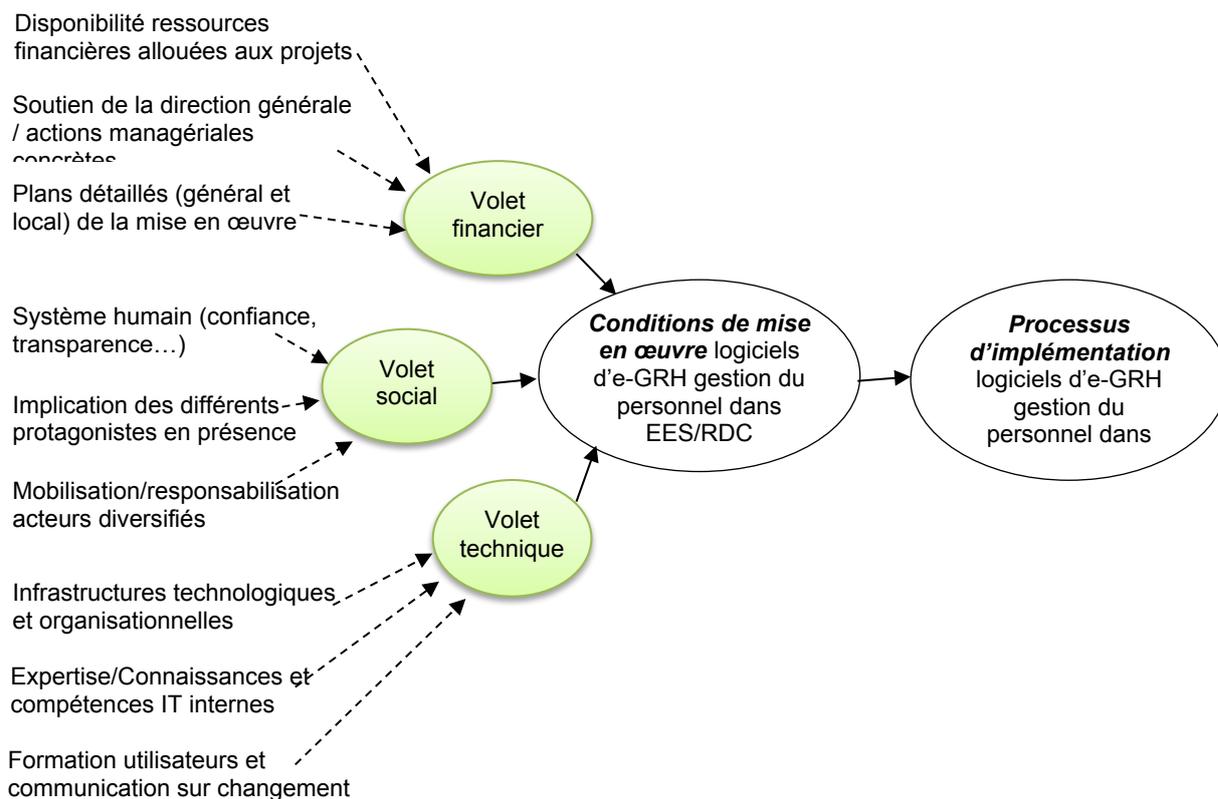


Figure 1 - Modèle théorique de l'implémentation des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel au sein des EES en RDC

Dans notre modèle (Figure-1), nous nous intéressons à quatre rationalités issues du modèle des cinq forces évitant ainsi le relativisme intégral évoqué par Pichault (2013, p.70). Nous avons pris en compte la vue politique inscrite dans la mobilisation des acteurs aux intérêts divergents, la vue contingente axée sur l'adéquation "fit" aux contraintes organisationnelles du contexte (internes et/ou externes), la vue interprétativiste renvoyant à l'intégration du changement dans le stock d'expériences et de connaissances accumulées au sein de l'organisation, et enfin la vue rationaliste inscrite dans l'atteinte et la réalisation des objectifs initiaux.

3 - Cadre empirique de l'implémentation des logiciels d'e-GRH

Il sied de signaler que ce cadre empirique présente quelques données recueillies lors de la première phase de récolte des données. Celui-ci est en lien avec notre projet de thèse de doctorat en sciences de gestion dans le domaine de la GRH. Ce présent point nous permet de décrire le contexte de notre cadre empirique et de justifier la posture méthodologique de notre communication. Après cela, il sera question de modéliser les processus métier identifiés

dans les EES en RDC, en général ; et en particulier, ceux relatifs à la gestion des informations personnelles du personnel.

3.1 Cadre contextuel de la recherche

Notre unité d'analyse est l'établissement d'enseignement supérieur (EES) dans le contexte de la République Démocratique du Congo (RDC), en général mais en particulier, de la ville province de Kinshasa. ⁽¹⁾ Un immense pays subsaharien au cœur de l'Afrique avec une superficie de 2.345.410 km², et deuxième après l'Algérie, la RDC partage ses frontières d'une longueur de 9.165 km avec neuf pays voisins, à savoir : au Nord la République Centrafricaine et le Sud-Soudan ; à l'Est l'Ouganda, le Rwanda, le Burundi et la Tanzanie ; au Sud la Zambie et l'Angola et à l'Ouest la République du Congo. La RDC a beaucoup de potentialités agricoles, minières, énergétiques, hydrographiques, hydroélectriques, écologiques, forestières, elle possède l'une des plus riches biodiversités au monde en raison d'innombrables et diverses richesses fauniques et floristiques ; elle possède une population de 80 millions d'habitants.

Un État unitaire fortement décentralisé, la RDC est subdivisée en 26 provinces depuis 2015 aux termes de la Constitution de 2006. Kinshasa est une ville province et la capitale du pays dispose comme d'autres villes, d'une large autonomie dans certaines matières définies par la Constitution.

L'enseignement supérieur et universitaire en RDC est constitué des instituts supérieurs et des universités au sein desquels la formation se fait à deux niveaux (premier et deuxième cycles) dans les instituts supérieurs, et à trois niveaux (premier, deuxième et troisième cycles) dans les universités. D'utilité publique, les établissements publics de l'enseignement supérieur et universitaire sont des personnes morales de droit public placées sous la tutelle du Ministre ayant l'enseignement supérieur et universitaire dans ses attributions. Ces derniers sont des entreprises d'intérêt général, et jouissent de la personnalité juridique de droit privé et de l'autonomie de gestion sur les plans académique, scientifique, administratif, financier et patrimonial. En outre, les diplômes délivrés sont reconnus par l'État. La RDC dispose de 902 établissements d'enseignement supérieur et universitaire par secteur et par province de 2012 à 2015 (*Tableau-2*) dont 76 établissements dans la ville province de Kinshasa et le ratio Etudiants/Enseignants est de 420 (*Tableau-3*).

⁽¹⁾ Source : Annuaire Statistique RDC 2017.

Tableau 2 - Nombre d'établissements de l'enseignement supérieur et universitaire par secteur et par province de 2012 à 2015

Année académique	secteur	RDC	Kinshasa	Bas-Congo	Bandundu	Equateur	Province Orientale	Nord-Kivu	Sud-Kivu	Maniema	Katanga	Kasai Oriental	Kasai Occidental
2011/2012	Public	381	17	23	50	38	35	61	22	28	49	20	38
	Privé	371	44	21	21	16	24	92	8	33	60	29	23
	Total	752	61	44	71	54	59	153	30	61	109	49	61
2012/2013	Public	379	16	22	52	34	37	53	30	21	39	34	41
	Privé	385	57	31	29	14	25	77	38	14	54	23	23
	Total	764	73	53	81	48	62	130	68	35	93	57	64
2013/2014	Public	399	16	22	55	37	42	55	35	24	37	35	41
	Privé	428	59	34	31	21	26	90	32	18	57	22	38
	Total	827	75	56	86	58	68	145	67	42	94	57	79
2014/2015	Public	408	16	22	57	36	42	60	35	25	38	35	42
	Privé	494	60	35	39	26	31	106	39	22	60	28	48
	Total	902	76	57	96	62	73	166	74	47	98	63	90

Source : Institut National de la Statistique – République Démocratique du Congo.

Les établissements publics d'enseignement supérieur et universitaire sont soumis à l'autorisation préalable pour : les acquisitions et les aliénations immobilières, les marchés de fournitures d'un montant fixé par le ministère de tutelle, les emprunts à plus d'un an de terme, les prises et les cessions de participations financières, l'implantation de nouveaux instituts, des centres de recherche et d'enseignement. Ils sont aussi soumis à l'approbation pour l'organisation des services, le cadre organique, les budgets ou états financiers de prévisions des recettes et des dépenses, les comptes de fin d'exercice, le bilan et le rapport d'activité. Dans un délai ne dépassant pas 30 jours, et jugeant de son inopportunité, le ministère de tutelle peut exprimer son opposition à l'exécution de toute décision du conseil d'administration en notifiant par écrit à l'organe concerné. Dans le cas de non confirmation de l'opposition dans un délai de 30 jours (à dater de la réception du rapport) par le premier ministre, l'opposition à la décision devient exécutoire.

Tableau 3 - Ratio Etudiants/Enseignants à l'Enseignement Supérieur et Universitaire par province de 2012 à 2015

Année académique	RDC	Kinshasa	Bas-Congo	Bandundu	Equateur	P.Orientale	Nord-Kivu	Maniema	Sud-Kivu	Katanga	Kasai Oriental	Kasai Occidental
2011/2012	48	69	127	48	28	22	140	11	43	42	42	48
2012/2013	36	44	168	46	27	21	133	8	32	30	47	36
2013/2014	31	45	86	56	27	35	72	8	31	22	57	31
2014/2015	43	420	159	57	41	30	208	263	34	39	155	43

Source : Institut National de la Statistique – République Démocratique du Congo.

3.2 Justification de la méthodologie de recherche

L'objectif de notre essai est d'analyser les processus d'implémentation des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel au sein des EES en RDC au regard des conditions de mise en œuvre (sociales, techniques et financières) dans les processus de changement des systèmes

d'information relatifs à l'encodage des données à caractère personnel et à la paie des agents. Dans cette optique, la méthodologie des études de cas multiples justifie valablement le choix de l'approche qualitative rigoureuse et systématique (Rappin, 2011, p.485 ; Sem Mbimbi & Cornet, 2018, p.70). Avec cette méthodologie, nous allons analyser en profondeur le phénomène sous étude dans son contexte réel (Y.-C. Gagnon, 2012, p.4). Elle va démarrer par une phase exploratoire sur terrain dans les établissements sélectionnés évoluant dans leur contexte, leur temporalité et leur particularité singulière (Sem Mbimbi & Cornet, 2018, p.77). Nous serons guidés par les étapes de réalisation d'une méthodologie qualitative des études de cas, à savoir :

- la pertinence,
- la véracité des résultats,
- la préparation,
- le recrutement des cas,
- la collecte des données,
- leur traitement,
- leur interprétation
- et la diffusion des résultats.

En fait, la population de notre étude est constituée des établissements d'enseignement supérieur à Kinshasa. En outre, notre posture épistémologique interprétativiste est justifiée par notre cadre théorique, notre modèle d'analyse, nos questions de recherche ainsi que la méthodologie adoptée en cherchant à clarifier la connaissance sur la mise en œuvre des logiciels de l'e-GRH pour la gestion du personnel dans ce contexte particulier (Sem Mbimbi & Cornet, 2018, p.69). Cela fait ressortir le caractère dynamique-interactionnel (processuel, interactionnel et discursif) des pratiques sociales car la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine est mise en évidence (Allard-Poesi & Perret, 2014, p.17). Dans notre raisonnement, une démarche adductive est privilégiée avec un jeu emboîté d'aller-retour, en débutant avec des observations, en passant par des théories et en chutant à des propositions (Sem Mbimbi & Cornet, 2018, p.80).

Dans la recherche de la diversification des cas, nous avons sélectionné un échantillon non représentatif de trois EES (*Tableau-4*) à Kinshasa appartenant à l'État, à savoir l'Institut Supérieur de Commerce de Kinshasa (ISC/KIN), l'École Nationale des Finances (ENF) et l'École Nationale d'Administration (ENA). Nous justifions ce choix par leur homogénéité. En d'autres termes, ces établissements sont considérés comme des écoles de gestion à caractère technique. Ils fonctionnent sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, universitaire et de la recherche scientifique en RDC. Ce choix a été guidé par les critères de viabilité, d'organisation et de mise en place des processus de l'e-GRH pour la gestion des données personnelles et la gestion de la paie des agents dans ceux-ci, car l'étude de cas a aussi une essence comparative (Dumez, 2016, p.218). En outre, le budget de recherche et la proximité de ces établissements avec le chercheur justifient aussi notre choix.

Tableau 4 - Méthodologie d'une recherche qualitative des études de cas multiples

	Interviews (profil et nombre)	Observation (nombre d'observations/ lieu)	Documents consultés	Questionnaire d'enquête
<i>Étude de cas 1</i>	14 (direction, gestionnaires RH, et employés)	3 jours max/semaine x 2 mois à l'ISC/Kin	Rapport annuel, procès-verbaux, plan stratégique	80 répondants
<i>Étude de cas 2</i>	13 (direction, gestionnaires RH, et employés)	3 jours max/semaine x 2 mois à l'ENF/Kin	Rapport annuel, procès-verbaux, plan stratégique	80 répondants
<i>Étude de cas 3</i>	13 (direction, gestionnaires RH, et employés)	3 jours max/semaine x 2 mois à l'ENA/Kin	Rapport annuel, procès-verbaux, plan stratégique	80 répondants
Total	30 interviews	72 jours	-	240 répondants

Pour la récolte des données, nous allons mobiliser principalement les méthodes telles que :

- l'entretien semi-directif,
- l'analyse documentaire,
- l'observation participante.

L'accès au terrain est facilité par les autorisations officielles établies par les chefs d'établissements. À ce stade de la première phase de recueil des données qualitatives, un seul établissement nous a accordé le feu vert où nous avons déjà réalisé neuf sur quarante entretiens prévus dont trois ont été déjà transcrits. Le seuil de saturation nous aidera à voir comment arrêter les interviews auprès de parties prenantes clés, aussi, grâce à la technique d'effets boule de neige. Il s'agit principalement des chefs d'établissements, des secrétaires généraux administratifs et académiques, des administrateurs de budget, des directeurs de RH, des spécialistes en GRH, des autorités décanales, des chefs de projets, des ingénieurs informaticiens. En ce qui concerne l'analyse documentaire, nous allons cibler les lois, les ordonnances, les arrêtés, le vademecum du gestionnaire, les instructions ministérielles, les décisions, les rapports annuels, les procès-verbaux, etc. Pour l'observation participative, nous allons solliciter des stages afin de s'imprégner davantage du terrain de recherche. Notre analyse longitudinale du processus de changement va s'effectuer de 2015 à 2020 dans une vision rétrospective mais aussi prospective. Pour étudier ces EES au sens de Pettigrew (1985 ; 1990, p.269), nous serons bien évidemment amenés à faire une description synoptique de leur configuration organisationnelle avec le langage de modélisation BPMN (Business Process Modeling and Notation) – (Dumas et al., 2018). À l'aide du logiciel NVivo 12, nous allons traiter et analyser le contenu des matériaux empiriques en vue de les affiner et les interpréter avec cohérence.

3.3 Présentation des études de cas - Institut Supérieur de Monyongo (ISM)

Dans le cadre de notre projet de thèse, nous avons prévu trois études de cas dans le secteur de l'enseignement supérieur technique parmi les établissements installés dans la ville de Kinshasa. À ce stade, un seul cas est en cours d'analyse au regard de la 1^{ère} phase de la récolte des données qualitatives. Pour raison de confidentialité, nous avons renommé ce cas en « Institut Supérieur de Monyongo, en sigle ISM ». Ce cas nous a semblé très intéressant par rapport aux différents projets de changement initiés par le comité de gestion. Le projet qui nous intéresse dans cette recherche se réfère au processus de changement technologique du système d'information des ressources humaines dénommé « *numérisation des activités académiques, administratives et financières.* » C'est un projet composé principalement de trois modules (Academicus, Administos et Financia) qui doivent être réalisés en parallèle bien que Academicus ait eu de l'ascendance respectivement sur Administos et Financia.

3.3.1 Identification des parties prenantes

Au regard de ses missions, le *conseil de l'établissement* prend les décisions sur la politique générale et les objectifs institutionnels de l'établissement. Il les transmet par la suite au conseil d'administration ayant en charge cet établissement. Il met en exécution la politique académique et scientifique de l'établissement tout en faisant des propositions sur le développement des activités relatives. Il approuve le budget, et fait des propositions sur les prévisions budgétaires de l'établissement. Le conseil de l'établissement nomme et révoque le personnel scientifique (chargés des pratiques et assistants) et le personnel administratif et technique de collaboration. Il fait ses propositions au conseil d'administration pour les nominations et les promotions du personnel académique, des chefs de travaux ou des membres du personnel scientifique non enseignant avec un grade équivalent au chef de travaux et le personnel administratif et technique de commandement. Sur ce qui est des sanctions disciplinaires contre le personnel académique et scientifique, le conseil de l'établissement fait des propositions au conseil d'administration. Celles-ci concernent le personnel ayant au moins le grade égal ou équivalent au chef de travaux, et le personnel administratif et technique de commandement. Le règlement intérieur établi par le conseil de l'établissement est soumis à l'approbation du conseil d'administration. Le comité de gestion est présidé par le directeur général. Il est chargé d'exécuter les décisions du ministère de l'ESU, du conseil académique supérieur, du conseil d'administration, du conseil de l'établissement. Sur proposition du secrétaire général administratif, le comité de gestion propose au directeur général la nomination des membres du cadre administratif de collaboration et d'exécution, y compris les promotions, les révocations et les mesures disciplinaires. Après élaboration des prévisions budgétaires, et avant exécution, il soumet au conseil de l'établissement pour approbation. Le directeur général est élu, d'après la nouvelle loi, par ses pairs, conformément à la parité, pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois, le directeur général est investi par le Président de la République. Il exécute les décisions de la hiérarchie, veille au respect des statuts et des règlements de l'établissement. Dans l'exercice de ses fonctions, le directeur général est assisté par un secrétaire général académique, un secrétaire général administratif et un administrateur de budget, nommés par le ministre de l'ESU pour un mandat de quatre

ans renouvelable une fois, respectivement pour des questions académiques, administratives, et budgétaires et financières ; et ce, conformément aux dispositions fixées par le ministère de tutelle. Le secrétaire général académique supervise les services et les directions sous ses responsabilités, à savoir : sections, centre de recherche et bibliothèques, direction des services académiques (divisions inscriptions et contrôle de scolarité), direction de l'enseignement et recherche (division de gestion du personnel académique et scientifique et division de la recherche scientifique des enseignants), direction para-académique. Le secrétaire général administratif commande : la direction du personnel (division de la gestion du personnel, la division des rémunérations et la division des affaires sociales). Le conseil de section est une entité d'enseignement, de recherche et de production jouissant de l'autonomie de gestion. Le conseil de section gère et administre la section. Hormis les attributions qui lui sont conférées par voie réglementaire, le conseil de section veille à l'exécution des décisions du conseil de section, et au bon fonctionnement des départements et des centres de recherche. Le conseil de département est une entité dirigée et présidée par le chef de département assistée de deux secrétaires de département. Cette unité de base de l'enseignement et de la recherche jouit d'une autonomie de gestion. Le conseil de département est l'organe constitué du personnel académique, des chefs de travaux, de deux représentants des assistants et de deux représentants des étudiants du département. Il a comme attributions, entre autres, de donner des avis en ce qui concerne la nomination et la promotion du personnel académique et scientifique.

Après avoir décrit l'organisation et le fonctionnement des EES à Kinshasa/RDC, nous présentons ensuite le cadre de classification (Tableau-5) et l'architecture des processus actualisée et globale de ceux-ci (Figure-6). Nous tiendrons compte de leur complexité en vue de les catégoriser et de décrire les relations inter-processus.

3.3.2 Modélisation des processus métier du cas ISM

Les figures ci-dessous décrivent schématiquement les processus métier d'encodage des données personnelles des agents dans les EES en RDC, en général ; et en particulier, à l'ISM. Ces figures concernent présentent :

1. le modèle de paysage de processus identifiés au sein des EES à Kinshasa/RDC,
2. les relations entre processus et décomposition de « Gérer-et-AdministrerPersonnel »,
3. la correspondance des activités d'encodage des données personnelles des candidats entre la Direction générale et la Commission chargée d'organiser le concours de recrutement.

En outre, les différents tableaux synoptiques décrivent d'abord le cadre de classification des processus, et ensuite, le profil du processus « Encodage des données personnelles des membres du personnel ».

Analyse des conditions de mise en œuvre dans l'implémentation des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel au sein des établissements d'enseignement supérieur en République démocratique du Congo

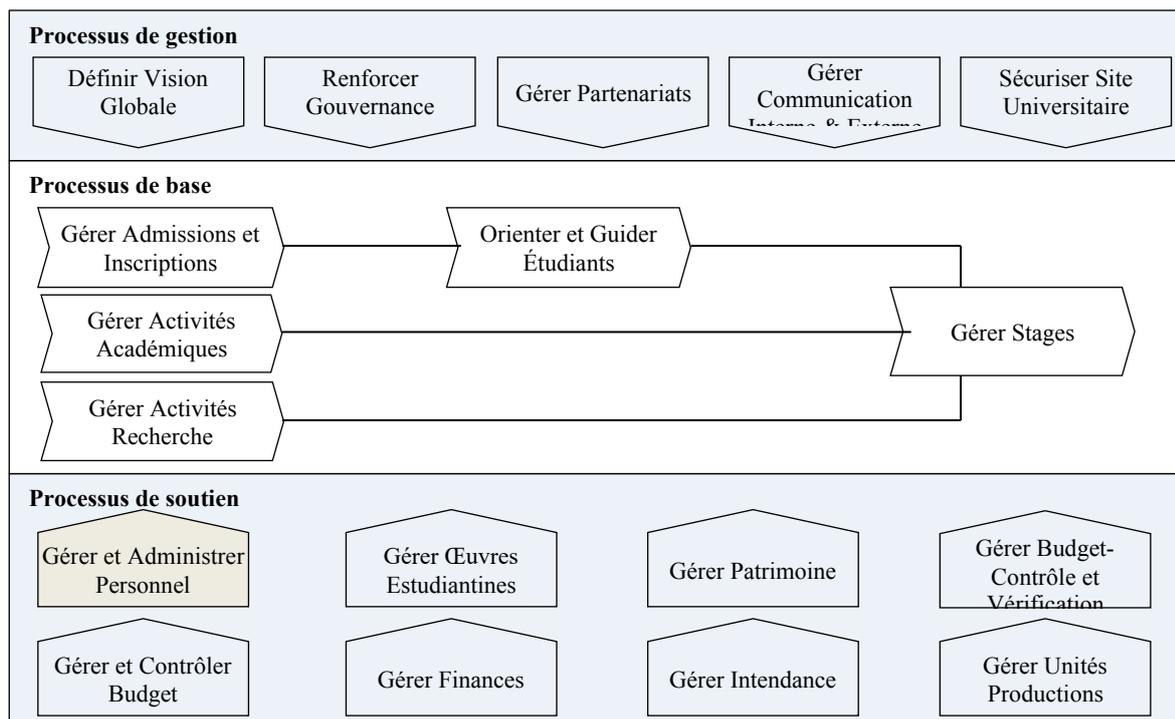


Figure 2 - Modèle de paysage de processus identifiés au sein des EES à Kinshasa/RDC.

Tableau 5 - Cadre de classification des processus

<p>1.0 Définir Vision Globale Politique et Objectifs Institutionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veille aux statuts et règlements - Veille au calendrier académique - Entérinement et homologation diplômes académiques légaux et scientifiques - Amélioration de la qualité de la formation <p>2.0 Renforcer Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervision et coordination activités académiques et recherche - Supervision et coordination activités administratives - Supervision et coordination opérations financières <p>3.0 Gérer Partenariats</p> <p>4.0 Gérer Communication Interne & externe</p> <p>5.0 Sécuriser Site Universitaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de la paie agents (rémunération et avantages sociaux) - Cessation définitive des services (démission, licenciement, inaptitude, révocation, retraite) - Avantages rattachés à la fin de carrière (indemnité de sortie, indemnité de décès, rente de survie, allocation familiales, soins de santé, éméritat et honorariat) - Rémunération et avantages alloués en cours de mandat des autorités académiques et scientifiques - Cessation mandat des autorités académiques et scientifiques <p>6.0 Gérer Œuvres Estudiantines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion de logement <p>7.0 Gérer Patrimoine</p>
--	--

<p>8.0 Gérer Admissions & Inscriptions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscriptions classes de recrutement - Inscriptions classes montantes - Inscriptions spéciales <p>9.0 Gérer Activités Académiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des horaires des cours - Gestion des évaluation & délibérations - Gestion de l'enseignement - Changement nombre d'heures de cours <p>10.0 Gérer Activités Recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production scientifique <p>11.0 Gérer Stages</p> <p>12.0 Orienter et Guider Étudiants</p> <hr/> <p>13.0 Gérer et Administrer Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement et engagement du personnel - Gestion de la carrière et positions (activité de service, congé, congé sabbatique, détachement, disponibilité, suspension) - Signalement et avancement en grade et en traitement - Encodage données personnelles agents <p>Transfert du personnel</p>	<p>1.0 Gérer Budget-Ordonnancement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration projets de prévision budgétaire - Préparation répartition budgétaire - Suivi de l'exécution budgétaire - Contrôle de crédits d'imputation budgétaire <p>2.0 Gérer Budget-Contrôle et Vérification</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle et approbation des achats - Établissement ordonnances de régularisation - Tenue registres et relevés ordonnances de régularisation et dépenses - Contrôle la paie du personnel <p>3.0 Gérer Finances</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité et facturation - Gestion de la trésorerie <p>4.0 Gérer Intendance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Achats et approvisionnement - Gestion magasins <p>5.0 Gérer Unités Productions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établissement et approbation programme d'exécution des tâches - Inventaire activités génératrices des recettes propres
---	---

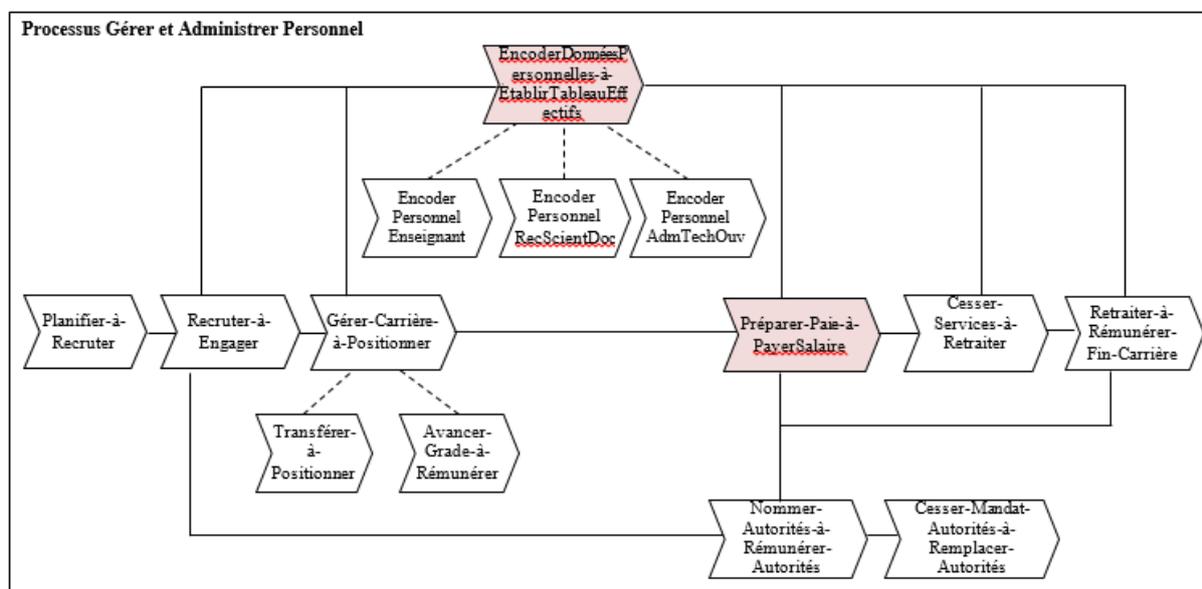


Figure 3 - Relations entre processus et décomposition de « Gérer-et-AdministrerPersonnel »

»

Tableau 6 - Profil du processus « Encodage des données personnelles des membres du personnel »

Nom du processus : Encodage des données personnelles des membres du personnel	
Objectif/Mission : L'objectif du processus d'encodage ou de traitement des données personnelles des membres du personnel dans un EES à Kinshasa/RDC est de traiter électroniquement les données à caractère personnel des agents.	
Responsable du processus : Directeur du personnel (DP)	
Clients du processus :	Attente du client : Collecte, enregistrement, conservation, modification, consultation, utilisation, partage, diffusion et, si c'est nécessaire, destruction de données personnelles des membres du personnel
<ul style="list-style-type: none"> - Comité de gestion, - DRH, - Chef de Section, - Chef de département 	
Résultats : Dossiers agents validés ou actualisés, Tableau des effectifs maîtrisé, rapport annuel RH produit...	
Déclencheur : Candidature d'engagement	
Première activité : Déposer dossiers de candidature	
....	
Dernière activité : Dossiers agents validés	
Interfaces entrantes : Offrir-Candidature-à-SélectionnerCandidats	
Interfaces sortantes : Préparer-Paie-à-PayerSalaire	
Ressources nécessaires :	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ressources humaines :</i> Membres du Comité de gestion, Directeur du personnel, Chefs de Sections et Chef de Département - <i>Information, documents, savoir-faire :</i> Offre aux candidats, Dossiers des candidats, Décision de nomination, Décision de promotion, Décision de transfert - <i>Environnement de travail, équipements, infrastructures :</i> Fichiers MS Excel & MS Word 	
Mesures de performance des processus :	
<ul style="list-style-type: none"> - Délai de réponse du traitement - Coûts opérationnels - Taux d'erreur 	

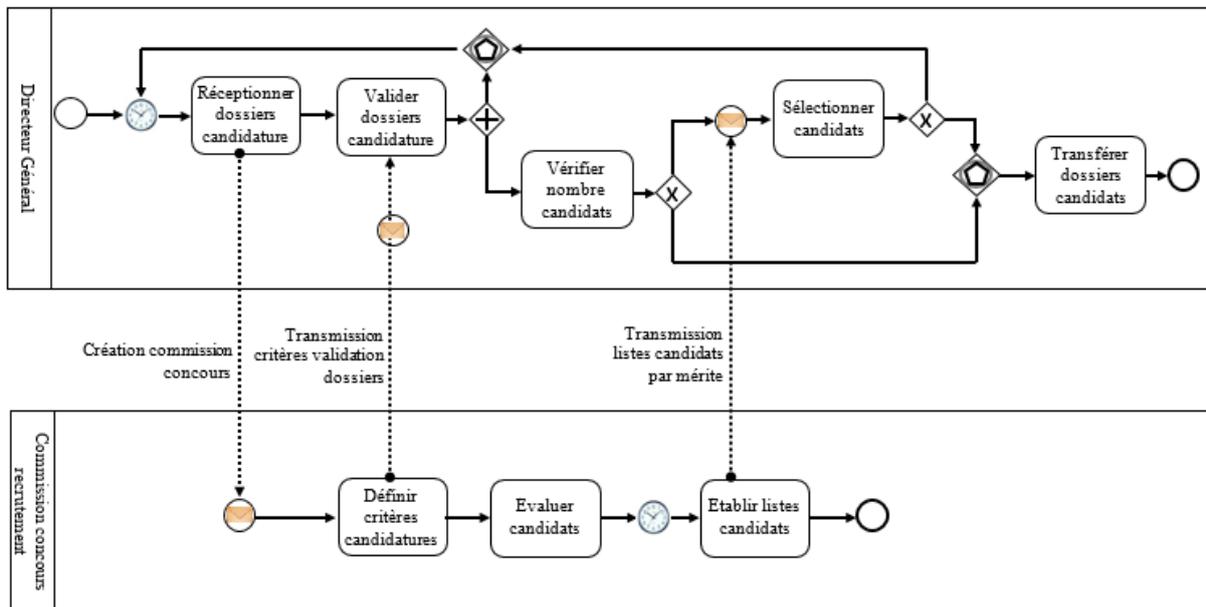


Figure 4 - Correspondance des activités d'encodage des données personnelles des candidats entre la Direction générale et la Commission chargée d'organiser le concours de recrutement

Conclusion

Au terme de cette communication, nous avons compris et eu une idée sur la manière dont les établissements d'enseignement supérieur (EES) en République Démocratique du Congo (RDC) mettent en place les logiciels de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) pour l'encodage des données à caractère personnel des agents. Cela a permis de combler le vide qui persistait sur l'analyse des processus d'implémentation des logiciels d'e-GRH pour la gestion du personnel dans ce contexte particulier. Dans cette communication, nous avons décrit le contexte des EES en RDC. Nous avons ensuite modélisé les processus métier relatifs à l'encodage des données à caractère personnel des agents dans l'EES qui a été sélectionné comme cas d'étude.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Akrich, M., Latour, B., & Callon, M. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des Mines.
- [2] Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 14–46). Dunod.
- [3] Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- [4] Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management*, 23(2), 22–32. <https://doi.org/10.5937/straman1802022b>
- [5] Bondarouk, T. (2011). Theoretical approaches to e-HRM implementations. In *Advanced Series in Management* (Vol. 8). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2011\)0000008005](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2011)0000008005)
- [6] Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- [7] Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332–1362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139>
- [8] Burbach, R., & Royle, T. (2014). Institutional determinants of e-HRM diffusion success. *Employee Relations*, 36(4), 354–375. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0080>
- [9] Desanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems : A Current Assessment. *MIS Quarterly*, 10, 15–27.
- [10] Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (Second Edi). Springer-Verlag.
- [11] Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*.
- [12] Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2ème Editi). Presses de l'Université du Québec.

- [13] Gottschalk, P. (1999). Implementation predictors of strategic information systems plans. *Information and Management*, 36(2), 77–91. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(99\)00008-7](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(99)00008-7)
- [14] Haines, V. Y., & Petit, A. (1997). Conditions for successful human resource information system. *Human Resource Management*, 36(2), 261–275.
- [15] Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The evolution of the field of human resource information systems: Co-Evolution of technology and HR processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), 533–553. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03828>
- [16] Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. I. (1990). *Human resource information systems*. PWS-Kent.
- [17] Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2015). *Human resource information systems (3rd ed.)*. CA: Sage.
- [18] Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071863>
- [19] Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- [20] Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4ème édit). Armand Colin.
- [21] Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
- [22] Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.
- [23] Pichault, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique* (2è édition). De Boeck.
- [24] Rahman, M., Mordi, C., & Nwagbara, U. (2018). Factors influencing e-HRM implementation in government organisations: Case studies from Bangladesh. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 247–275.
- [25] Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, 43(3), 476. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0476>
Sem Mbimbi, P., & Cornet, A. (2018). *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Éditions universitaires européennes.

[26] Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640–661.
<https://doi.org/10.1108/09534811111158903>

[27] Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014a). Configurations of e-HRM - an empirical exploration. *Employee Relations*, 36(4), 333–353. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0082>

[28] Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014b). Configurations of e-HRM – an empirical exploration. *Employee Relations*, 36(4), 333–353. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0082>

LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL ORIENTÉ RH : DE L'ANALYSE DES BESOINS À L'ÉMERGENCE DE L'INNOVATION SOCIALE

Ingrid MAZZALLI,

LEST UMR 7317 Aix Marseille Université – CNRS –

ingrid.mazzilli@univ-amu.fr

Truong Giang PHAM,

Docteur en économie - Consultant en stratégie RH territoriale,

Le Cube –

giangpham.consultant@gmail.com

Introduction

Dans un contexte de crise, un nombre croissant de territoires s'organisent pour développer des stratégies locales en faveur de l'emploi, de la formation, de l'insertion. Ces projets émergent lorsqu'un ensemble d'acteurs locaux décide de mutualiser leurs efforts pour déployer et favoriser l'émergence d'actions permettant de soutenir l'économie locale. Les démarches, impulsées généralement par les pouvoirs publics dans le cadre de financements alloués lors d'appels à projets, ont vocation à répondre aux besoins spécifiques du territoire. Dès lors, ces acteurs se voient amenés à réfléchir ensemble à l'avenir de leur territoire et plus spécifiquement, à s'interroger sur les activités qu'ils souhaitent soutenir et à la manière de mettre en œuvre ces projets. Pourtant, bien que la prise en compte des enjeux humains du territoire semble constituer l'une des conditions nécessaires pour initier des projets, la réalité des pratiques semble se heurter aux difficultés du terrain : comment réaliser un diagnostic territorial orienté RH ? Quelle méthodologie déployer ? Et enfin, dans quelle mesure la prise en compte de ces enjeux humains conduit-elle à l'émergence d'une forme d'innovation sociale à l'échelle territoriale ?

La première partie de cette communication présentera le contexte de réalisation des diagnostics territoriaux orientés RH. À l'issue de cette revue de la littérature, il sera proposé d'étudier les diagnostics territoriaux orientés RH comme un processus conduisant à l'émergence de formes d'innovations sociales. Ce processus sera étudié au prisme du cadre d'analyse contextualiste (Brouwer et al. 1997).

La deuxième partie reviendra sur la méthode de diagnostic territorial orienté RH menée en situation d'observation participante sur le territoire d'Erdre et Gesvres (CCEG) en Loire Atlantique. Sollicitée par l'équipe de la Maison de l'emploi, elle-même dirigée par le Pôle Développement Economique de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres, la méthode de diagnostic a été expérimentée afin de répondre aux besoins de compréhension des besoins en compétences du territoire. Elle a été mise en œuvre entre 2017 et 2019 sur l'ensemble du territoire de la Communauté de Communes.

Les prolongements possibles de ce travail sont présentés dans la troisième partie. Nous souhaitons montrer dans quelle mesure les éléments de contexte, de contenu et de processus ont contribué tout au long de la démarche de diagnostic, à l'émergence d'une forme d'innovation sociale territoriale

1. Revue de littérature

1.1 La démarche participative au cœur du diagnostic territorial orienté RH

Le territoire, dans le champ des sciences sociales, se définit comme une forme d'action collective, encadrée dans un espace géographique, où se jouent des compromis entre les acteurs (Raulet-Croset, 2008.). Le territoire se "révèle", lorsque les acteurs coopèrent et développent des partenariats (Colletis et Pecqueur, 2018). La littérature académique sur le développement régional s'est depuis longtemps intéressé à l'étude des caractéristiques régionales afin d'expliquer pourquoi certaines régions sont plus dynamiques que d'autres. Tandis que certaines régions misent sur l'exploitations des ressources naturelles, d'autres développent une expertise et un savoir-faire régional (Boshma, 2004) qui leur permettraient de dégager un avantage compétitif territorial, grâce à une main d'œuvre qualifiée. L'émergence de ces dynamiques territoriales se comprend « *comme un processus de nature collective* » (Colletis-Wahl et al. 2008, p.153). Ainsi, certains travaux ont contribué à montrer que la compétitivité des territoires n'était plus seulement basée sur l'exploitation des ressources physiques, mais sur les ressources immatérielles, à savoir le capital humain et le niveau de qualification de la main d'œuvre (Bathelt, 2001). On distingue ainsi la notion de territoire « prescrit » et de territoire « construit » : dans le premier cas, le territoire « prescrit » est établi par des frontières administratives (communes, régions, zones d'activités) et ses représentants sont désignés (il s'agit le plus souvent des représentants locaux, les élus). Dans le second cas, le territoire « construit » signifie que ce sont les acteurs de ce territoire (ses habitants, les entreprises, les organisations issues de la société civiles, les administrations...) qui en définissent les contours de manière subjective (Raulet-Croset, 2008). Cette approche du territoire « construit » s'inscrit dans la lignée des travaux de l'école de la géographie de la proximité, qui considère le territoire comme « *un lieu pertinent d'agrégation d'acteurs, ancré dans l'espace géographique, où se jouent des compromis politiques et sociaux* » (Gilly et Torre, 2000). Le territoire est donc ici considéré comme un mode d'organisation des relations entre des acteurs situés localement. Cette « *organisation territoriale* » a l'intérêt de « *mailler différents acteurs porteurs de rationalités diverses et limitées, différents niveaux d'intervention (le local, le national, le global...), différentes institutions et organisations dont les logiques d'action peuvent parfois se révéler incompatibles...autour de projets et d'intérêts communs* » (Lauriol et al. 2008b, p.186).

La littérature en sciences de gestion a montré que les projets de coopération territoriale dans le domaine de l'emploi, de la formation ou de la gestion des compétences pouvaient être source de changement lorsqu'elles s'appuyaient sur la coopération des acteurs socio-économiques du territoire en matière d'emploi, de formation, de recrutement, d'insertion (Mazzilli, 2016). Dans la plupart des cas, il s'agit de démarches participatives, réunissant les acteurs clés du développement local en matière de formation, d'emplois, de développement

des compétences, d'insertion et d'activité économique (Marcandella et Mazzilli, 2020) et s'appuient sur les méthodes et les principes des démarches de concertation. Elles sont souvent mises en œuvre en suivant les principes de la co-construction, garante de son appropriation et de sa pérennisation.

Les diagnostics partagés, appelés aussi diagnostics participatifs, sont définis comme « *une démarche d'analyse visant à mettre d'accord différentes parties prenantes autour de l'identification de la nature des problèmes communs rencontrés, afin de trouver des solutions concertées pour être plus efficaces ensemble* » (...) Ils consistent à « *bâtir au carrefour d'entités aux intérêts et statuts différents un état des lieux partagé* ». (Michaux et Defélix, 2019). La notion de diagnostic partagé repose sur de nombreuses expérimentations, ayant conduit à confirmer le fait qu'« apporter des solutions de « l'extérieur » est contreproductif. Il s'agit plutôt de rendre autonomes les salariés ou les populations locales, en leur faisant prendre conscience de la nécessité d'agir pour prendre en charge leur propre développement économique et social. Le diagnostic participatif et collectif, selon Rey-Valette et al. (2011) peut aussi être considéré comme un « objet intermédiaire », qui permet « de connaître la situation, de produire des pratiques de travail et un langage commun ainsi que des données pour élaborer des projets locaux ». L'enjeu du diagnostic partagé est ainsi moins de co-construire un diagnostic « objectif » des problèmes que d'aboutir à un consensus « optimum », c'est-à-dire optimisant les intérêts des parties prenantes. Un diagnostic partagé repose ainsi sur au moins deux consensus « optimum » : l'un sur les problèmes (plus simple à trouver), l'autre sur les solutions (beaucoup plus complexe à trouver) » (Michaux et Defélix, 2019).

Les diagnostics territoriaux dans le domaine de la gestion de l'emploi et des compétences seront, dans le cadre de cette recherche, nommés « diagnostics territoriaux orientés RH ». Pham et Aubert (2013) rappellent les nécessités opérationnelles pour réaliser un diagnostic orienté RH en milieu rural : « *Les diagnostics de territoire sont des préalables nécessaires afin d'engager des actions de politiques territoriales. Ces diagnostics ont pour principal objectif de mieux appréhender une situation au regard d'un angle objectivement défini. Ils sont une "mise en tension" d'une situation par rapport à un acteur. Ainsi, avant toute démarche de diagnostic de territoire, il est nécessaire de bien cerner trois de ses constituants fondamentaux :*

- *la méthodologie utilisée (objectivation de la démarche),*
- *la situation*
- *et l'acteur concerné.*

Établir un diagnostic de territoire n'est pas réaliser une photographie de la réalité, la démarche s'apparente plus à une photographie d'art, le prisme à travers lequel l'observateur objective la réalité qui est importante car c'est lui qui détermine le résultat final du diagnostic. » (Pham et Aubert, 2013).

Les diagnostics territoriaux orientés RH permettent ainsi aux acteurs d'un territoire de faire émerger une compréhension commune des enjeux sociaux de leur territoire tout en participant à un processus de mise en œuvre d'une forme de gouvernance participative, orchestrée par un acteur du territoire ou un acteur tiers.

2. Le cadre d'analyse contextualiste pour saisir les processus d'émergence d'une innovation sociale territoriale

Alors que les diagnostics territoriaux orientés RH présentent des caractéristiques proches des innovations sociales telles que définies par Peres (2017), il est donc probable que le processus engagé pour réaliser de tels diagnostics soit sources de changements. En effet, à la suite de Perret et Gagnon (2018), l'innovation sociale est définie comme une initiative visant à satisfaire des besoins fondamentaux non satisfaits ou à répondre à des aspirations sociales au changement. Elles sont donc « *susceptibles de porter les germes d'une transformation sociale soutenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires du fait de la possible participation des citoyens et de l'émergence de nouvelles modalités de coordination des relations sociales* » (Richez-Battesti, Petrella, & Vallade, 2012, p.16).

Afin d'appréhender les changements, Brouwers et al. (1997) ont développé le cadre d'analyse contextualiste à la suite de Pettigrew. Ce cadre est particulièrement bien adapté pour les études de cas longitudinales. Il permet de comprendre les processus itératifs par lesquels un contenu (ici, les ressources humaines d'un territoire) évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les jeux de pouvoir entre acteurs aux intérêts parfois opposés. Cette approche permet d'expliquer comment les variations d'un contexte organisationnel dans le temps (ici, le territoire), imbriquées à des changements, conduisent à faire évoluer les pratiques des acteurs qui opèrent dans le cadre de ce changement. Le contenu du changement correspond au domaine concerné par les changements que l'on veut étudier. Le contexte externe : « *se réfère à l'environnement social, économique, politique au sein duquel se développe l'organisation* ». Le contexte interne concerne plus particulièrement la structure, la culture, la technologie, le mode de direction et de prise de décision qui fondent la politique de l'organisation. L'analyse des processus doit permettre de comprendre les dynamiques sociales à l'œuvre entre les acteurs, les actions et leurs interactions qui constituent le moteur du changement.

3. Le diagnostic territorial orienté RH en territoire d'Erdre et Gesvres

3.1 La collecte des matériaux empiriques réalisée en situation d'observation participante

Notre communication repose sur une méthode de diagnostic orienté RH menée en situation d'observation participante sur le territoire d'Erdre et Gesvres (CCEG) en Loire Atlantique. Sollicitée par l'équipe de la Maison de l'emploi qui, elle-même, est dirigée par le Pôle Développement Economique de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres, nous avons préparé et réalisé cette méthode de diagnostic afin de répondre aux besoins de compréhension des besoins en compétences du territoire. Elle a été mise en œuvre entre 2017 et 2019 sur l'ensemble du territoire de la Communauté de Communes.

Articulé en deux temps distincts, le diagnostic territorial orienté RH s'est d'abord appuyé sur une démarche prospective participative avant de passer à la stratégie et aux actions à préconiser. Nous détaillerons dans cette communication les deux temps du diagnostic territorial orienté RH afin de montrer comment des enjeux RH de départ, les acteurs regroupés autour de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres se sont emparés de la thématique pour construire de nouvelles compétences individuelles et collectives territoriales.

Cette méthode possède une autre particularité, elle est réalisée pour l'essentiel par l'équipe locale. Notre appui repose essentiellement sur trois missions :

- La première mission consiste à organiser les différents temps du diagnostic territorial (prospective des compétences et mise en stratégie des actions) et les différentes phases qui les jalonnent.
- La deuxième mission consiste à nous assurer que les objectifs techniques sont bien atteints avant de passer aux phases suivantes.
- La troisième mission consiste à former et appuyer si besoin l'équipe locale afin qu'elle puisse disposer des moyens techniques et méthodologiques pour progresser.

Dans la démarche prospective qui s'est déroulée de 2017 à 2018, 38 personnes ont été interrogées dans le cadre d'une enquête sur les compétences et l'attractivité du territoire. Parmi ces personnes, 14 étaient des responsables politiques locaux (maires, Vice-Présidents de Communauté de Communes) ou responsables d'institutions publiques, 12 personnes étaient chefs d'entreprises et enfin 8 personnes représentaient le monde associatif local ou les citoyens. Il s'agissait d'identifier les principaux facteurs de changements territoriaux qui impactent les évolutions des compétences sur le territoire et au sein des entreprises. Le diagnostic territorial orienté RH a consisté à proposer aux personnes d'aborder d'une part les conditions de l'emploi et de l'acquisition de compétences stratégiques pour les entreprises, les associations et les institutions locales. D'autre part, il s'agit de comprendre comment ces conditions ont évolué et pourraient évoluer dans l'horizon temporel de la démarche prospective soit en 2030. Dans la prospective, nous avons proposé la tenue de quatre ateliers participatifs qui ont été réalisés à la suite de ces entretiens et qui rassemblent de nouveau tous les acteurs qui ont été rencontrés. Ils permettent de croiser les regards sur les enjeux RH et notamment sur les compétences indispensables au territoire, non transférables et peu substituables.

Le temps de la mise en stratégie suit celui de la prospective. Il se déroule à partir de juin 2018 jusqu'à la rédaction du rapport final aux commanditaires en début de 2019 et consiste à partir des secteurs d'activités jugés importants par les acteurs locaux, à interroger les acteurs de ces filières jugées importantes. L'enquête a été menée suivant un questionnaire semi-ouvert identique pour tous les acteurs. Les questions ont été réparties en 3 catégories :

- Comment les acteurs perçoivent les scénarios et comment se positionnent-ils ?
- Comment envisagent-ils leurs propres stratégies RH et scénarios
- Quelles sont les compétences qui leur semblent les plus stratégiques aujourd'hui et demain, et quelles seraient les actions territoriales à mener pour les développer ?

Les enquêtes ont été menées principalement par les équipes des services « développement économique » et « emploi » de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres, ainsi que par notre équipe pendant la période de juin 2018 à novembre 2018.

3.2 Le territoire d'Erdre et Gesvres, un contexte présentant des caractéristiques mobilisées dans la dynamique du changement

La Communauté de communes d'Erdre et Gesvres (CCEG) est une intercommunalité issue du regroupement en 2002 de 2 EPCI existants et 3 communes extérieures. Ces 12 communes réunies forment une population totale de plus de 55 000 habitants (données Insee 2019). Le territoire se situe en bordure nord de la métropole nantaise avec des liens « forts et déséquilibrés ». Territoire résidentiel, la CCEG compte 11 000 emplois pour plus de 25 000 actifs, ainsi plus d'un actif sur deux travaille en dehors du territoire, et pour une grande partie d'entre eux, dans l'agglomération nantaise voisine. Les habitants de la CCEG se déplacent également vers Nantes pour bénéficier des nombreux services et commerces qui y sont disponibles et très développés, notamment au nord de la ville. Dans le même temps, le territoire connaît une croissance démographique très forte (+ 17 % depuis 1999, moyenne Loire Atlantique : + 8,7 %), liée en grande partie à l'attractivité et au desserrement urbain de la métropole nantaise. Le territoire se voit donc en prise avec l'accueil de nouvelles populations ce qui accroît la demande de services (école, santé, loisirs, etc.). Il subit une pression foncière et immobilière très forte, amplifiée par les variations en matière d'offres de logements à Nantes. Cette pression pose des questions de choix d'aménagement et de stratégie d'urbanisme aux vues de la préservation du cadre de vie et de l'environnement. Elle pose également des questions sociales, les franges de population les moins aisées étant potentiellement exclues du fait de l'accroissement des prix immobiliers.

Dans ce contexte, la volonté des élus locaux est de maîtriser ce développement rapide afin de préserver les atouts du territoire (espaces naturels, présence d'un réseau actif d'entrepreneurs...) tout en développant la qualité de vie et en cultivant l'envie chez les habitants de vivre pleinement sur le territoire plutôt que de seulement y résider.

Le tissu économique, particulièrement dynamique autour de quatre principaux pôles d'emploi et d'activité et en lien avec les axes routiers, est marqué par une forte présence de l'industrie, de la construction, de l'agriculture et des services aux personnes. Parallèlement, la majorité des emplois et des créations d'entreprises se fait dans les activités présentiels (services à la personne, éducation, santé, action sociale, commerce et construction). Il existe quelques sites de plus de 200 salariés sur le territoire, mais celui-ci est plutôt structuré par des PME se trouvant dans les zones d'activités. Il reste enfin un grand nombre d'établissements sans salariés, généralement situés en dehors des zones d'activités et en centre-ville. Enfin, la création d'entreprises est moins forte qu'au niveau du département ce qui est probablement lié au choix d'enregistrement des entreprises à Nantes essentiellement pour des raisons d'opportunités commerciales.

Le développement du lien entre les habitants et leurs territoires passe par celui de l'emploi et des services. Suivant les analyses des acteurs, cette double piste suivie aura pour effet de renforcer l'attractivité du territoire. En ce qui concerne l'emploi, les acteurs ont fait le choix stratégique de travailler sur les compétences, celles d'aujourd'hui et celles souhaitées pour demain. Du fait que l'acquisition de compétences indispensables, de compétences rares et des compétences non substituables constitue une ressource stratégique pour soutenir un développement économique territorial, il est nécessaire de les anticiper avec l'ensemble des parties prenantes du territoire.

Les élus et les responsables techniques souhaitent activer une démarche qui leur permette de prendre du recul par rapport au sujet des compétences et de l'attractivité et ainsi de se projeter dans le futur du territoire pour mieux agir aujourd'hui avec des actions cohérentes pour que chacun puisse prendre sa part de responsabilité. Conscient que ce sujet est vaste et surtout qu'il implique de très nombreux acteurs (élus, entreprises, citoyens, etc.), aucune personne ou structure du territoire ne disposait de l'ensemble des moyens pour agir seul sur le sujet.

3.3 Du besoin de réaliser un diagnostic à l'émergence d'un projet territorial

Le diagnostic partagé orienté RH s'est articulé en plusieurs temps, chacun divisé en plusieurs phases. Le premier temps a consisté à établir une prospective territoriale des compétences à l'horizon 2030 et le deuxième temps à définir les actions et les stratégies qui pourront être mises en œuvre dans le courant de la décennie sur le territoire. Un troisième temps est aussi accordé à la formation de l'équipe locale aux outils et méthodes de la prospective territoriale.

Dans un premier temps, plusieurs phases ont été nécessaires afin de parvenir à la construction d'une vision partagée de compétences du territoire à l'horizon 2030.

Phase 1 : préparation du projet, formation des animateurs de la prospective territoriale et lancement de la démarche

Il s'agit de poursuivre les réunions préparatoires avec les responsables administratifs de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres ainsi qu'avec les personnes susceptibles de participer à la prospective. Ces rencontres permettent de définir, à partir des acteurs, les méthodes les mieux adaptées aux objectifs de la démarche.

Parallèlement, une formation à la démarche prospective a été réalisée pour les techniciens locaux. Elle donne à l'équipe territoriale locale (responsables administratifs de la Communauté de Communes, chargées de mission emploi, chargées de mission développement économique) les moyens de l'animation de la prospective, afin qu'elle puisse co-animer les ateliers et poursuivre l'animation de la réflexion au-delà du temps du projet.

La démarche prospective trouvant aussi sa légitimité dans sa capacité à faire participer les acteurs à chaque étape en partant de son élaboration jusqu'à sa réalisation.

Phase 2 : Analyse du système étudié et de la question posée

La première phase opérationnelle de la démarche repose sur un état des lieux RH de la situation territoriale ciblé sur les compétences du territoire et son attractivité du point de vue des acteurs. Chaque acteur (institutionnel, associatif ou entrepreneurial) ne possédant qu'une information parcellaire de cet état des lieux, il a été nécessaire d'identifier les principaux enjeux du territoire afin de pouvoir les porter à la connaissance de tous et de disposer ainsi d'éléments partagés sur lesquels il s'agira ensuite de fonder la vision prospective. Deux volets de travail se combinent : l'analyse bibliographique et l'analyse "à dire d'acteurs". L'analyse bibliographique cherche à analyser les enjeux du territoire en partant des documents disponibles. L'objectif est de mettre en lumière les enjeux du territoire tels qu'ils peuvent être identifiés dans les documents locaux (projet de territoire, analyse sectorielle, mémoires d'étudiants, statistiques produits par les instances déconcentrées de l'État, etc.). Il ne s'agit pas de créer de nouvelles données sur le territoire mais de combiner celles qui existent afin d'éclairer les enjeux en portant notre attention, pour chacun des enjeux, sur les tendances lourdes, leurs évolutions et les facteurs de changements. Ce travail d'analyse aboutit à la rédaction d'une synthèse qui sert de référence objective pour le territoire et lors des ateliers prospectifs.

Phase 3 : Les ateliers de prospective participatifs pour élaborer les scénarios des futurs possibles du territoire d'Erdre et Gesvres

La démarche prospective a été enfin conduite. Elle se traduit par l'animation d'une série de quatre ateliers, d'une demi-journée chacune, sur une période de quatre mois. Cette session d'ateliers aboutit à l'élaboration de plusieurs scénarios des futurs possibles des compétences et de l'attractivité du territoire d'Erdre et Gesvres en 2030. Chaque atelier réunit le groupe de travail, constitué d'environ 25 acteurs clefs : élus, institutions, société civile et acteurs économiques. Les ateliers permettent de passer des représentations individuelles aux représentations collectives, pour aller progressivement du diagnostic à l'élaboration de scénarii contrastés et argumentés, grâce à une analyse des composantes clefs de l'évolution du territoire.

3.4 Le contenu du changement initié grâce à la méthodologie du diagnostic territorial orienté RH

Le diagnostic territorial orienté RH a permis de dégager les compétences qui semblent les plus stratégiques aux yeux des acteurs locaux et dans les trois secteurs clés du territoire à savoir l'agriculture, les services aux personnes et l'éco-construction. Les compétences stratégiques sont celles qui permettent aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel. Elles leurs sont indispensables, rares et non substituables. Afin de s'assurer qu'elles seront bien au cœur des besoins des entreprises, il est nécessaire de les identifier avec l'ensemble des parties prenantes du territoire et en particulier les entreprises. Mais au-delà de l'identification de ces compétences, c'est la mise en collaboration des acteurs du territoire qui est au cœur du processus de changement et qui constitue l'innovation sociale.

Les discussions préparatoires avec les élus et les responsables techniques de la CCEG ont conduit à relier le sujet des compétences à celui de l'attractivité du territoire. En plaçant les compétences en premier, en posant le sujet de cette manière : « Quelles compétences et quelle attractivité », les élus ont souhaité marquer le fait que pour eux, l'attractivité serait la résultante de compétences locales des salariés. Ils partent du postulat qu'il s'agira, dans la démarche, de re-questionner l'attractivité du territoire d'Erdre & Gesvres à travers les compétences du territoire. C'est ainsi que les compétences deviennent le cœur du sujet sur lequel fonder la réflexion et envisager les actions stratégiques. En d'autres termes, si la démarche permet de susciter une spécificité de l'attractivité territoriale, cette spécificité reposera « *a priori* » sur les spécificités des compétences du territoire et en particulier sur les compétences spécifiques territoriales. Précisons toutefois que dès les premiers entretiens, il s'avère nécessaire d'élargir le sujet aux conditions de l'emploi. Ainsi, au fil des discussions on a assisté à un changement de problématique en passant des compétences aux besoins de compréhension de l'emploi et en particulier du traitement de l'emploi au sein des entreprises.

Les trois groupes d'acteurs les plus importants que nous avons proposés au départ de la prospective sont les acteurs de l'entreprise, les acteurs institutionnels et politiques et enfin, les acteurs associatifs et les citoyens. Pendant les ateliers prospectifs, les acteurs ont d'abord cherché à positionner leurs propres enjeux, comme par exemple, le recrutement pour les chefs d'entreprise et les salariés pour les acteurs de l'emploi. Très vite, au fil des discussions, il s'agissait de comprendre les points de vues des autres acteurs et les préoccupations. Enfin, un atelier de mise en action a été nécessaire pour identifier celles qui semblaient être les plus importantes à mener. Il apparaît alors que les actions envisagées ne pouvaient être de la seule responsabilité d'un acteur, mais qu'il était nécessaire de proposer une stratégie de travail complémentaire. Il était apparu par exemple que le recrutement dans les entreprises industrielles posait un problème récurrent aux chefs d'entreprises. Les salariés qui se présentent en entretien ne disposent pas des compétences nécessaires, il faut alors les former or, les lieux de formation sont souvent situés à Nantes et même si un candidat local pouvait être intéressé, le déplacement nécessaire à Nantes pose de nombreux problèmes de prix et d'accessibilité. Il n'existe pas de transport en commun efficace pour rejoindre les lieux de formation, de la même manière les candidats de Nantes éprouvent des difficultés à venir dans les entreprises car il n'existe pas de desserte des zones d'activités par les transports en commun. Ainsi, un des freins à l'embauche se trouve être la mobilité qui ne peut qu'être fondée sur la voiture individuelle. Les acteurs de l'entreprise ne peuvent prendre en charge ce sujet et le renvoie aux institutions publiques locales qui elles-mêmes restent dépendantes des politiques régionales. La stratégie mise en œuvre sera alors de s'accorder sur une politique locale de transport en commun en fixant les zones prioritaires. La coordination de ce dossier revient aux institutions locales qui ne pourront agir que appuyées par les chefs d'entreprises du territoire.

À l'issue de ces travaux, plusieurs niveaux de changement ont été observés. Les changements internes à la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres. D'abord au sein des équipes de chargés de missions et de responsables administratifs, ensuite au sein de l'organisation politique propre à la Communauté de Communes. De manière probablement plus remarquable, les changements ont également eu lieu au sein du territoire dans les relations tissées entre les institutions, le réseau des chefs d'entreprises.

Prolongements envisagés et remarques conclusives

Cette communication a pour objectif d'identifier les éléments qui conduisent les acteurs du territoire à s'engager dans une démarche de changement conduisant à l'innovation sociale. Cette innovation consiste à initier une forme de collaboration entre des acteurs du territoire qui ne travaillaient pas ensemble avant la réalisation du diagnostic territorial orienté RH. Au départ, la demande de la part des commanditaires pour la réalisation du diagnostic RH portait sur l'identification des compétences clés à développer sur le territoire. Mais le diagnostic a conduit à reformuler ce besoin en élargissant le regard sur la GRH et sur les conditions d'emploi. *In fine*, les acteurs du territoire sont amenés à s'impliquer dans un travail collaboratif à l'échelle territoriale, car la résolution des problématiques emploi-compétences passe nécessairement par la mise en coordination des acteurs du territoire autour de questions transversales.

Le cadre théorique contextualiste permet de montrer que des éléments de contexte (les conditions d'emplois, les caractéristiques du territoire) ont conduit les acteurs du projet de passer d'un besoin formulé en termes d'identification des compétences à la reconnaissance d'une problématique plus vaste en matière de collaboration territoriale, car les questions d'emplois et de développement des compétences ne peuvent être traitées de manière isolée à l'échelle territoriale. Le diagnostic territorial orienté RH porte donc, tout d'abord, sur la prospective des compétences du territoire, mais également, sur le processus qui permettra aux acteurs de comprendre la nécessité de travailler ensemble pour résoudre des problématiques communes.

En conclusion, nous souhaitons indiquer que le travail d'analyse des matériaux empiriques n'est pas encore achevé mais il présente toutefois un potentiel de production de résultats théoriques et empiriques important. Théorique d'abord, car à notre connaissance, très peu de recherches en sciences de gestion portent sur la méthodologie du diagnostic territorial orienté RH, qui pourtant, mobilise partout en France de nombreux acteurs dans le cadre de ces projets. Il est donc nécessaire de gagner en connaissances théoriques sur ce sujet. Enfin, d'un point de vue empirique, ce travail peut largement bénéficier aux animateurs de démarches participatives ou de chercheurs impliqués dans des recherches-actions portant sur la réalisation de diagnostics territoriaux orientés RH ou de GPEC territoriale.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Bathelt H. (2001). Regional competence and economic recovery: divergent growth paths in Boston's high technology economy. *Entrepreneurship & Regional development*, 13 p.287-314.

[2] Boschma R.A. (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 38 (9), 1001-1014.

- [3] Brouwers I, Cornet A., Gutierrez I., Pchault F., Rousseau A., Warnotte G. (1997), « Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste », De Boeck Université, Paris-Bruxelles.
- [4] Colletis-Wahl, K., Peyrache-Gadeau, V., Serrate B. (2008). Introduction générale : les dynamiques territoriales : quelles nouveautés ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2), 147-157.
- [5] Lauriol, J., Perret, v., & Tannery, f. (2008). L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie. *Revue Française de Gestion*, (184), p. 181-198.
- [6] Marcandella, E. & Mazzilli, I. (2020). Quels sont les défis de la collaboration intersectorielle orientée vers l'émergence de territoires inclusifs ? *31ème congrès de l'AGRH*, 2020, Tours, France.
- [7] Mazzilli I. (2016). Dans les rouages de la GPEC territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative. *Revue de l'@GRH*, (18), p. 39-63.
- [8] Michaux, V., & Defélix, C. (2019). Conduire un diagnostic partagé en contexte inter-organisationnel : Enseignements théoriques et pratiques. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, 111(1), 19-34.
- [9] Peres, R. (2017). Évolution du fonctionnement des réseaux territorialisés d'organisations par la prise en compte de l'innovation sociale : Le cas de deux pôles de compétitivité de la région PACA. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Aix Marseille Université.
- [10] Pham TG., Aubert F. (2013), Diagnostic des enjeux territoriaux de GRH, retour d'expérience de Fougères et de Figeac, Présenté au colloque JRSS, 2013.
- [11] Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue Française de Gestion*, n°184.
- [12] Richez-Battesti N., Petrella F. & Vallade D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, vol. 2, n°38, p. 15-36
- [13] Rey-Valette H., Pinto M., Maurel P., Chia E., Guihéneuf P.-Y., Michel L., Nougardès B., Soulard C., Jarrige F., Guillemot S., Cunnac M., Mathé S., Barbe E., Ollagnon M., Delorme G., Prouhèze N., Laurent A., Suita L.A., Bertrand J., Dieudonné C., Morvan R., Champrigaud A., 2011. Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires, Cemagref, CNRS, Geysier, Inra, Supagro, Université Montpellier 1. Diffusion INRA-Montpellier, 155 pages.
- [14] Perret, C., & Gagnon, C. (2018). Innovation sociale et territoire : Le cas du pôle territorial de coopération économique de Romans-sur-Isère (France). *The Canadian Journal of Regional Science*, 41(1), 73.

L'IMPACT DU POUVOIR D'AGIR SUR LE SENS DU TRAVAIL : LE CAS DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

Romain MORETTI

Résumé

La crise sanitaire de la COVID 2019 qui semblait sonner la fin de l'hôpital public, a conduit à une prise de conscience accélérée des maux du secteur de la santé publique qui voit aujourd'hui de nombreux projets/recherches travailler à son renouvellement. Ce papier s'intéresse à l'essor du pouvoir d'agir comme vecteur de sens pour les professionnels de santé.

Mots clefs : Pouvoir d'agir, travail « bien fait », sens du travail.

Abstract

The 2019 COVID health crisis, which seemed to spell the end of the public hospital, has led to an accelerated awareness of the ills of the public health sector which today sees many project/research working on its renewal. This paper focuses on the rise of the power to act as a vector of meaning for healthcare professionals.

Keywords: Power to act, a job "well done", a sense of work.

Introduction

Le 6 mars 2020, le président de la République a déclenché le plan blanc dans tous les hôpitaux de France afin de faire face à la crise sanitaire causée par la COVID 19. Déjà sous tension, l'hôpital public a affronté une première vague et doit désormais faire face à une seconde. Combien de vagues peut-il encaisser avant de s'écrouler ?

L'hôpital public est depuis longtemps figé dans un dualisme profond et destructeur conduisant au malaise des praticiens hospitaliers engendré entre autres par une bureaucratie galopante. Au-delà des revendications essentielles portant sur les conditions et la surcharge de travail : horaires difficilement compatibles avec une vie familiale, gestion du personnel en flux tendus, rappels en urgence, réquisitions le dimanche, etc., les praticiens hospitaliers subissent le poids d'une bureaucratisation de plus en plus écrasante : courriers, réunions multiples, protocoles alourdis, etc. Depuis cinquante ans, les réformes portant sur l'hôpital ont toutes renforcé le pouvoir de la direction. On est progressivement passé d'un pouvoir médical extrême à un pouvoir administratif absolu. La direction gère l'ensemble de l'hôpital public : les bâtiments

(construction et entretien), l'informatique, la logistique, l'embauche et la gestion du personnel, les équipements médicaux, l'organisation des blocs opératoires, la gestion des lits jusqu'à la nomination des médecins. Ce déséquilibre des rapports conduit à l'opposition entre deux identités professionnelles différentes : le praticien hospitalier et l'administratif, caractérisé par le contraste de deux logiques : praticienne et budgétaire. Petit à petit, les professionnels de santé se désengagent, la pression du « faire toujours plus avec toujours moins » accroît les formes de mal être au travail (stress, burn-out, bore-out, brown-out, etc.) et conduit à une perte de la qualité des soins et du service public.

Paradoxalement, la crise de la COVID 19 qui semblait sonner le glas d'un modèle déjà à l'agonie, a favorisé une inversion du système et par la même une prise de conscience. Face à l'urgence imposée par la crise sanitaire, les directions n'ont pas eu d'autre choix que de laisser faire les agents de terrain. Suivre les procédures classiques aurait été trop long. En libérant le pouvoir d'agir des praticiens hospitaliers, les directions ont favorisé une forme d'intelligence collective à l'origine de solutions agiles. L'un des symboles de cette agilité est sans doute le célèbre masque de plongée de la marque Décathlon détourné de son usage pour répondre aux besoins des soignants. En relâchant l'entrave administrative, la crise sanitaire a permis aux praticiens hospitaliers, d'être créatifs, d'innover et de se positionner comme de vrais réacteurs de l'hôpital public. Le modèle classique de prise de décision descendante et subie ne permet pas aux professionnels de santé d'être en phase avec la réalité quotidienne, ce décalage conduit inévitable à une perte de sens et à une dégradation de la qualité des soins.

Mais alors qui doit gouverner l'hôpital public ? Comment peut-on rééquilibrer les rapports entre administratifs et professionnels de santé ? Comment redonner du sens à l'activité des praticiens hospitaliers ? Et par la même restaurer la qualité du service public ?

Pour aborder cette problématique, la théorie du sensemaking (Weick, 1995) propose un cadre d'analyse pertinente. Pour l'auteur, l'organisation est un processus continu (*ongoing process*), renouvelée d'interrogation et de création de sens, reposant sur les interactions de ses membres. L'organisation est présentée comme un construit social où les individus argumentent, rationalisent et justifient ce qu'ils font, disent et pensent. Le sensemaking se présente alors comme le processus d'élaboration du sens, permettant de fonctionner collectivement et de réduire l'ambivalence d'une situation afin de pouvoir continuer à agir. En s'inscrivant dans le courant de la théorie du sensemaking, notre étude cherchera à comprendre les effets du développement du pouvoir d'agir des collaborateurs, sur la construction du sens de l'activité.

La première partie de ce travail est consacrée à l'analyse de la littérature. La seconde partie présente la démarche méthodologique envisagée ainsi que les perspectives de l'étude.

I. La présentation des concepts mobilisés

Le cadre théorique est consacré à l'étude des concepts mobilisés. Dans ce travail, le « pouvoir d'agir » est appréhendé via le prisme de la clinique de l'activité afin de retrouver le sens du travail « bien fait ».

1. Le pouvoir d'agir ou l'activité du sens

Le pouvoir d'agir est un concept récent dans le champ de la psychologie du travail et de l'ergonomie (Clot, 1997 ; Rabardel, 1998 ; Clot, Faïta, Fernandez et Scheller, 2000) ; il s'inscrit dans le courant de la clinique de l'activité. Le pouvoir d'agir mesure la marge d'action effective du sujet dans son milieu professionnel, ce que Clot (2008) appelle le rayonnement de l'activité.

L'activité englobe ce qui se fait, ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne fait plus, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire. L'activité est donc constituée par ce qui est réalisé, soit l'action mise en œuvre, et ce qui est réalisable, le potentiel d'action. Le décalage entre le réalisé et le réel s'établit chez l'individu par un dialogue interne et subjectif permettant de produire une dynamique d'action. Les actions suspendues, contrariées ou empêchées contribuent aussi à construire le sens de l'activité.

La clinique de l'activité appréhende le pouvoir d'agir comme un concept hétérogène qui augmente ou diminue en fonction du sens et de l'efficacité de l'action (Clot, 2008). Il représente le spectre de l'activité de l'individu et se métamorphose via le sens et l'efficacité de l'action. Ainsi l'activité du sujet se voit amputée de son pouvoir d'agir quand l'action est déliée de sens, inversement il peut se développer si l'action dépasse les attentes escomptées et conduire à un renouvellement du sens par un phénomène de discordance créatrice. L'opérationnalité devient une nécessité pour entretenir, pérenniser et développer le rayonnement de l'activité. En tension avec le sens, l'efficacité, constitue le second moteur du pouvoir d'agir. En cherchant à optimiser l'action pour atteindre les objectifs, le collaborateur parvient à réduire sa charge de travail et peut prendre du recul sur celui-ci, il favorise ainsi l'émergence de nouvelles alternatives élargissant sa marge d'action effective.

La clinique de l'activité présente le pouvoir d'agir comme un concept dynamique et le point de convergence entre l'action et le sens. Cette approche questionne le fondement de l'activité, mais semble occulter les conditions de mise en pratique. Aussi nous considérons que l'activité offre un spectre d'action, que des marges de manœuvre trop réduites peuvent atrophier.

En science de gestion le pouvoir d'agir est conçu principalement à travers une visée pratique (Valenios, 2018) : l'empowerment, qui se caractérise essentiellement par la valorisation de l'autonomie et de la responsabilisation. L'empowerment est défini comme la capacité d'un individu à exercer un contrôle sur la définition et/ou la nature des changements qui le concernent (Rapport, 1987). Le Bossé (2003) le présente comme le développement du pouvoir d'agir, dans la mesure où il sous-tend un processus favorisant l'émergence des conditions nécessaires à la manifestation d'un pouvoir d'agir. Dans sa conception psychologique, le concept atteste de la volonté et de la capacité du collaborateur à façonner son rôle professionnel. L'empowerment psychologique correspond à un construit individuel incluant souvent les quatre cognitions suivantes :

- le sens perçu du travail, correspondant à la valeur perçue d'un objectif ou d'une finalité du travail en relation avec les croyances,
- les attitudes et les valeurs personnelles ;
- le sentiment de compétence exprimant le degré auquel un individu croit en sa capacité d'effectuer son travail de façon efficace ;
- le sentiment d'autodétermination correspondant au degré auquel un individu a le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions et le sentiment d'impact défini comme la capacité des personnes d'effectuer les changements désirés, voire de manipuler et de contrôler leur milieu de travail (Thomas et Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1995).

Le développement du pouvoir d'agir élargit le cadre d'action et améliore l'agilité organisationnelle (Anton, 2020). Il apparaît comme un processus évolutif et proactif, influencé par des caractéristiques contextuelles et psychologiques. Le pouvoir d'agir est façonné par un dialogue interne vecteur de sens et d'efficacité, redéfinissant continuellement les aspirations et l'activité du collaborateur. Clot (2008, p. 18), présente l'essor du pouvoir d'agir comme le rayonnement du « bien faire ».

2. La reconnaissance et l'utilité du « travail bien fait »

Selon la théorie de l'ajustement au travail, l'individu réagit à son environnement à partir de ses connaissances et de ses préférences. Le milieu professionnel est également régi par un ensemble d'habiletés et de valeurs. Aussi chaque individu tend à rechercher un travail qui tiendra compte de ce qu'il peut faire et ce qu'il veut faire. Ces conditions apparaissent essentielles pour tendre vers l'idée du « travail bien fait ». Celui-ci consiste, pour le collaborateur, à atteindre les buts qu'il s'est donnés ou qu'on lui a donnés, et à parvenir à un résultat qu'il considère défendable. Cela suppose qu'il puisse juger ce qu'il fait, juger ce que font ses collègues, débattre ensemble sur le sens de leurs actes, penser et repenser leur activité, la corriger ou la transformer (Clot, 2013). Cette approche articule l'idée du « travail bien fait » autour de deux dimensions dépendantes :

- une première externe et collective matérialisée par la reconnaissance au travail
- et une seconde interne et individuelle caractérisée par le sentiment d'utilité.

La reconnaissance au travail est définie par Burn et Degas (2005), comme une réaction constructive et dynamique portée sur la contribution d'un individu. Renault (2004) rapproche le concept de la notion de valeur en considérant qu'il s'agit de la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation. La reconnaissance permet à chacun de voir son activité avec les yeux de l'activité de l'autre et de redécouvrir son expérience en vue de la transformer (Fall, 2015). Ainsi, elle est déterminante dans la construction de l'identité, de la motivation, de la satisfaction, du sens au travail et permet à l'individu d'appréhender son potentiel d'action. Les différentes approches dans la littérature en sciences de gestion témoignent du caractère polysémique du concept (Fall, 2015). Parmi les formes observables, on distingue le caractère symbolique de la reconnaissance. Celle-ci est produite par les interlocuteurs de l'individu et correspond à la qualité perçue de l'action. La clinique de l'activité accorde une grande importance à la qualité perçue du travail par le collaborateur ainsi qu'à la reconnaissance reçue pour celui-ci (Gernet et Desjours, 2008). Cependant il ne faut pas confondre jugement d'utilité et reconnaissance du travail, l'analyse du « métier » est primordiale dans le processus de reconnaissance. Clot (2010) constate que l'aspiration au « travail bien fait » chez le collaborateur peut parfois entrer en conflit avec les indicateurs de performance retenus par l'organisation. Les maux de la bureaucratie observables dans le milieu hospitalier en France et exacerbés par la crise de la COVID19 (manque d'anticipation, de prise de décisions, etc.), démontrent l'incohérence d'apprécier à travers des indicateurs « administratifs », l'activité « praticienne » des professionnels de santé. Cette approche conduit à un choc entre des identités professionnelles différentes et entraîne une perte de sens de l'activité. Pour reconnaître, il faut connaître.

La reconnaissance apparaît également comme un vecteur de l'identité (Honneth 2000, 2006 ; El Akremi et al., 2009). Selon Caillée (2004), l'individu envisage et construit son identité à travers un « autrui » approbateur de ses qualités et de ses capacités. Dans cette perspective, on ne juge pas le métier mais son impact, le regard de l'autre devient un vecteur du sentiment d'utilité, il permet au collaborateur de se sentir utile aux autres ou à la société. Lorsque les mécanismes organisationnels sont déshumanisés et que ce rapport n'est pas permis, le collaborateur ne se sent pas utile mais utilisé. Sans le sentiment d'utilité, l'individu s'use, il génère de l'ennui, de l'amertume, de la colère ; inversement s'il se sent utile, il s'inscrit dans une dynamique de développement positive. L'humanisation du travail permet au collaborateur de juger son « impact » et contribue au développement du sentiment d'utilité de ce dernier.

Le travail bien fait dépend de sa maîtrise, mais aussi de la perception que le collaborateur lui donne. L'analyse du travail permet de reconnaître l'efficacité dans chaque situation afin de produire une forme de reconnaissance adaptée. L'essor des rapports sociaux favorise la construction identitaire du collaborateur et favorise le développement du sentiment d'utilité. En développant le pouvoir d'agir, l'organisation élargit les marges de manœuvre du collaborateur et encourage le travail bien fait. Elle maximise ainsi l'impact du sens au travail.

3. L'écho du sens

Selon Clot (1998), l'efficacité du travail dépend de sa maîtrise, mais aussi du sens que l'individu lui donne. L'analyse du métier est primordiale dans l'essor et l'impact du pouvoir agir et des processus de reconnaissance du collaborateur. Chaque situation de travail est singulière, l'étude de celle-ci devient une condition essentielle pour produire une évaluation objective de la maîtrise et maintenir l'équilibre des rapports entre l'efficacité perçue et le sens donné. Mais qu'est-ce que le sens du travail ?

Morin (2008), définit le sens du travail à travers trois composantes :

- la signification du travail, c'est à dire la valeur du travail aux yeux du collaborateur ;
- l'orientation de l'individu dans son travail, soit ce qu'il recherche et les objectifs qui guident ses actions
- et enfin la cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il réalise dans le milieu de travail.

Brief et Nord (1990) présentent le sens comme une expérience éminemment subjective, en expliquant qu'il est possible de comprendre l'interprétation et les intentions du collaborateur vis-à-vis de son travail en observant ses perceptions et les facteurs de son développement personnel. Le sens du travail peut être appréhendé comme un effet de cohérence entre l'individu et l'activité qu'il accomplit, il peut être conçu comme le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans son rapport au travail.

Pratt et Ashforth (2003) précisent que le sens peut être obtenu des qualités intrinsèques du travail, ou du milieu dans lequel il s'exécute, ainsi ils distinguent le sens du travail et le sens au travail. Le sens du travail correspond aux tâches qui s'inscrivent dans un rôle, ou un fonctionnement, tandis que le sens au travail porte sur les relations au travail, l'appartenance à un milieu. Dans cette approche les auteurs reconnaissent la dimension subjective du sens mais considèrent le processus d'attribution de celui-ci (*sensemaking*), en associant la signification et la perception que le collaborateur a de son travail et de son environnement. Ainsi il est possible d'avoir un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas, et inversement.

Il est essentiel de créer un cadre permettant au collaborateur de rapprocher la signification, l'orientation et l'effet de cohérence afin de stimuler le sens du travail. Le travail « signifiant » exerce une grande influence sur la motivation, la satisfaction et la performance du collaborateur (Herzberg, 1980 ; Hackman et Oldham, 1976). Morin (2008) souligne également l'effet positif du sens sur le bien-être psychologique. Le travail « signifiant » génère ainsi un meilleur fonctionnement psychologique à travers des comportements de citoyenneté, de bonnes relations, des émotions positives, une satisfaction de vie, etc.

L'hôpital public français subit depuis une vingtaine d'année, une logique de réduction des crédits. Cette situation a conduit à un transfert progressif des critères d'évaluation de la qualité des soins vers des critères de gestion financière. Aussi l'hôpital public ne reconnaît plus la qualité de l'acte, mais la gestion comptable de celui-ci. Cette situation conduit à une perte de sens profonde des professionnels de santé, le système de reconnaissance n'est plus en phase avec le métier et engendre une perte de qualité des soins. Dans ce contexte la question du sens au travail apparaît essentielle au sein de l'hôpital afin de retrouver la qualité du service rendue et la satisfaction des patients.

II. L'étude empirique : connaitre et transformer

Cette partie présente le terrain d'étude, la méthodologie envisagée et les perspectives de ce travail.

1. Le terrain d'étude : une crise sanitaire salvatrice ?

L'hôpital public connaît un changement de paradigme profond, d'hôpital charité, il est devenu « hôpital entreprise » où les patients sont désormais clients et où les coûts doivent être rentabilisés. Cette nouvelle vision impose une hybridation de rôle des professionnels de santé, dorénavant le praticien hospitalier est aussi gestionnaire.

Ce schéma entraîne des conflits de rôles et une perte de la qualité des soins. L'essence de l'hôpital public ne repose pas sur l'idée de performance que les politiques publiques lui imposent, étudier la rentabilité d'une opération au caractère vital s'apparente à une profonde remise en question de l'éthique médicale et transformerait le serment d'Hippocrate en serment d'hypocrite. Les valeurs de l'hôpital public sont forgées autour de notions telles que le dévouement, l'écoute, l'efficacité, etc. l'approche n'est pas quantitative mais qualitative, la finalité n'est pas la rentabilité mais la qualité des soins. Le défi est alors de rapprocher deux logiques que tout oppose mais qui ne peuvent s'ignorer.

Sur le plan structurel, l'hôpital public n'est pas une entité homogène. On distingue trois catégories :

- les Centres hospitalo-universitaires (CHU), à la pointe de la recherche et du développement ;
- les hôpitaux généraux regroupant, des structures hétérogènes quant à leur taille et leurs moyens techniques ;
- et enfin les hôpitaux locaux, petites structures de proximité ne disposant pas de plateau technique majeur.

Notre terrain d'étude, le centre hospitalier Calvi-Balagne se situe dans cette troisième tranche. Notre choix est orienté par le fait que cette dernière catégorie subit plus durement que les deux autres, du fait de sa taille, le « grand écart moral » assigné à l'hôpital public.

Le centre hospitalier de Calvi-Balagne dispose de l'autonomie administrative et financière, il est placé sous le contrôle de l'ARS (Agence régionale de santé) de Corse. Il est doté d'un conseil de surveillance qui a pour mission de se prononcer sur la stratégie et d'exercer un contrôle permanent sur la gestion de l'établissement. Le centre hospitalier Calvi-Balagne s'inscrit dans la Communauté Hospitalière de Territoire (CHT) de la Haute-Corse, regroupant outre cet établissement, le Centre Hospitalier de Bastia et le Centre Hospitalier Intercommunal de Corte-Tattone. La finalité de la structure est de proposer un service de proximité répondant aux besoins de la population, l'offre de soin est la suivante :

- un service d'urgence,
- une Unité d'Hospitalisation de Courte Durée (UHCD),
- une Structure Mobile d'Urgence et de Réanimation (SMUR), un service de Soins de Suite et Réadaptation (SSR)
- et une Unité de Soins de Longue Durée (USLD).

Cette étude est réalisée au sein des urgences ; ce service permet l'accueil et la prise en charge des situations urgentes ainsi que le conditionnement et le transfert vers la structure la plus adaptée, des patients ne pouvant être traités sur place. L'activité des urgences du centre hospitalier Calvi-Balagne est en constante progression, si le service rendu à la population est indéniable, force est de constater que la nature de l'activité est disparate : toutes les prises en charge ne relèvent pas nécessairement de « l'urgence véritable ». La Balagne est une micro-région éloignée du Centre Hospitalier de Bastia (le plus important en Haute-Corse), aussi le réflexe premier de la population locale et des touristes qui affluent en masse durant la période estivale, est de se diriger vers le service d'urgence du centre hospitalier Calvi-Balagne, mettant l'activité sous tension.

Durant la crise de la COVID 19, les urgences étaient en première ligne, la capacité d'action du praticien hospitalier face à l'inédit devient alors vitale pour assurer une prise en charge de qualité du patient. Le contexte sanitaire a exacerbé l'entrave bureaucratique sur le système de santé et a conduit les praticiens hospitaliers du centre hospitalier Calvi-Balagne à revendiquer et à acter une restructuration managériale du modèle actuel.

2. La méthodologie envisagée

« *La recherche qui ne produit que des livres ne suffit pas* » (Lewin, 1946, 1997² : 144), aussi ce travail ambitionne un double objectif de transformation concret du milieu d'étude et de production de connaissances sur celui-ci.

La recherche-action est une approche rattachée au paradigme du pragmatisme, elle part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et faire évoluer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux (Roy et Prévost, 2013). En recherche-action, la théorie supporte et/ou émerge de l'action, cette posture permet d'effacer la dissonance habituelle entre la théorie et la pratique. Elle permet de comprendre et d'agir sur les problèmes réels que l'on rencontre sur le terrain. Cette méthodologie est particulièrement intéressante car ce travail s'intéresse au « pouvoir d'agir » des praticiens hospitaliers, soit à l'action elle-même. Elle permet ainsi de bénéficier des apports de la recherche et de l'action, en favorisant l'enrichissement théorique et l'implantation du concept dans le contexte d'étude.

La recherche-action présente trois caractéristiques essentielles permettant de justifier son utilisation dans cette étude. Premièrement, *elle est réalisée avec les gens plutôt que sur les gens*. Dans une recherche conventionnelle, le chercheur adopte une posture extérieure et dominante vis-à-vis du phénomène qu'il veut étudier, les personnes sont considérées comme des objets d'investigations. Dans ce travail, l'impulsion de la démarche émane des praticiens hospitaliers, ils ne sont donc pas le sujet mais les acteurs de l'étude. Les personnes concernées participent conjointement avec les chercheurs à comprendre et à résoudre dans l'action les problèmes qui les concernent et qui constituent l'objet de recherche.

Deuxièmement, *la recherche-action trouve son ancrage dans l'action, dans la nécessité d'agir pour changer les choses*. L'intention n'est pas simplement d'accroître le bagage de connaissances accumulées en comblant des zones inexplorées, elle favorise l'expérimentation en contexte réel à travers des petits groupes. Contrairement au mode de gestion traditionnel dans lequel le collaborateur exécute strictement les directives de son supérieur hiérarchique, les membres de ces équipes expérimentales peuvent prendre des décisions concernant l'organisation du travail, en plus d'accomplir les tâches qui leur incombent. Ainsi la recherche-action stimule le « pouvoir-agir » des acteurs et enclenche par la même une dynamique d'action source d'apprentissage. À travers ces cycles répétés, la recherche-action développe l'apprenance des acteurs. Troisièmement, *le processus de recherche traditionnelle emprunte une voie linéaire alors que la recherche-action adopte plutôt une démarche cyclique*. Le protocole n'est pas fixe, les chercheurs et les acteurs formulent ensemble la problématique. Ce travail est né d'un constat des praticiens hospitaliers, la crise de la COVID 19 a mis en évidence les dérives d'un système bureaucratique profondément installé au sein de l'hôpital public, où deux logiques semblent s'opposer, la logique praticienne et la logique budgétaire. Cette dernière entrave l'activité et conduit à une perte de sens. Le développement de « pouvoir agir » offre la possibilité aux praticiens hospitaliers de réaliser des actions qui font sens à travers la réalisation d'un travail « bien fait ». Acteurs et chercheurs développent ensemble diverses stratégies (planification) qu'ils expérimentent sur le terrain (action), ils analysent et évaluent de façon critique (réflexion) les actions qui ont été menées. Le schéma cyclique permet d'explicitier les connaissances acquises, d'apprécier les écarts et planifier de nouvelles actions.

La finalité de la recherche-action est de proposer des solutions qui « marchent » (Greenwood et Levin, 1998) et qui font « sens ». Elle enclenche des cycles de planification-action-réflexion produisant des connaissances contextualisées et évolutives. Au-delà de la production, la richesse de la démarche se situe aussi dans l'implantation du processus lui-même. Aussi l'objectif de ce travail est de familiariser et d'ancrer la recherche-action au sein de la structure afin que les acteurs puissent se l'approprier. Notre rôle consistera à appréhender la complexité des concepts mobilisés dans la revue de littérature et à co-construire avec les acteurs les conditions de leur développement au sein du service des urgences du centre hospitalier Calvi-Balagne. Il s'agit de réaliser un diagnostic de la situation et d'enclencher un premier cycle de planification-action-réflexion. Pour qu'une recherche-action puisse porter ses fruits, elle doit être légitimée préalablement. Le centre hospitalier Calvi-Balagne a matérialisé ce projet par une délibération du Conseil Hospitalier en date du 16 juin 2020 et le service des urgences, à l'initiative de la démarche, fait office de pôle expérimental.

L'étude qualitative de ce travail s'inscrit dans une logique multifocale, afin de préciser et comprendre la complexité de l'objet de recherche. Dans un premier temps, nous envisageons de réaliser des cartographies cognitives afin d'accéder aux représentations des acteurs. L'objectif étant d'identifier les représentations des différentes identités professionnelles.

Dans un second temps, des entretiens semi directifs sont envisagés afin d'approfondir la nature des concepts au sein de l'hôpital public et de comprendre les conditions de leur développement.

3. Les perspectives managériales de l'étude

Les implications managériales de ce travail, s'orientent vers la promotion d'un environnement capacitant au sein de l'hôpital public.

Falzon (2005, 2006, 2008), définit l'environnement capacitant comme un environnement qui permet aux personnes de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle, c'est-à-dire leur autonomie. Pour Fernagu Oudet (2012), l'environnement capacitant est un environnement favorable au pouvoir d'agir des individus, dépendant à la fois des possibilités offertes et des capacités des personnes à exercer ce pouvoir. Selon l'auteur il est possible d'étendre le pouvoir d'agir des acteurs en intervenant sur *le contenu du travail*, en donnant la possibilité de varier les tâches, de se confronter à des situations inédites, d'avoir une posture réflexive et ainsi trouver du sens dans le contenu de son activité. Pour faire évoluer le contenu du travail, l'hôpital public a besoin de leaders transformationnels, c'est-à-dire capables de faire évoluer les valeurs, les croyances et les comportements. Le rôle des cadres ne peut se limiter à résoudre les dysfonctionnements, ils doivent être capables de préparer l'avenir en étant le vecteur de la transformation de l'organisation par les acteurs du système. Pour Fernagu Oudet, *les modes d'organisation du travail* agissent également sur l'expression du pouvoir d'agir, en offrant la possibilité de travailler en équipe, de tuteurer de nouveaux arrivants, de participer à des groupes de travail, de réaliser des rotations sur poste ou d'équipe, etc. Le défi à l'hôpital est double puisqu'il se situe dans la stimulation d'une intelligence collective intra et inter identités professionnelles,

la mise en place d'ateliers de co-développement pourrait favoriser l'essor de meilleures pratiques mais aussi rapprocher des représentations professionnelles encore éloignées. La nomination de référents-métiers dans les différentes commissions de l'institution pourrait permettre de faire « vivre » les problèmes et les points de désaccord dans la structure plutôt que les laisser s'enraciner. Enfin, *la gestion des ressources humaines* élargit également le pouvoir d'agir, en permettant d'accéder aux savoirs et aux connaissances dont ils ont besoin. Pour ce faire, il semble intéressant de s'inspirer des méthodes apprenantes pour tendre vers une fusion du travail et de l'apprentissage.

L'essor du pouvoir d'agir comme vecteur de sens au sein de l'hôpital public nous invite à dépasser la vision du « médecin gestion », ou plus largement du « professionnel-gestionnaire », pourquoi demander à un médecin d'être gestionnaire et pas à un gestionnaire de devenir médecin ? L'hybridation de rôle qui se caractérise par un assemblage de plusieurs rôles, peut conduire à des situations d'inconfort, à des conflits de rôles. Aussi l'hybridation de rôle qui est présentée comme un rapprochement n'en est pas un et pourrait être considérée comme un transfert de la charge de travail du gestionnaire sur celle des praticiens hospitaliers. Il ne s'agit pas de cloisonner ou re-cloisonner mais de se rapprocher différemment, en devenant apprenant, le médecin n'entre plus en conflit de rôle, il s'appuie sur la pensée systémique pour avoir une vision d'ensemble et considérer les interactions. Cette approche permet de comprendre la complexité des phénomènes dans leur globalité et de leur donner un sens. L'injonction du « médecin-gestionnaire » contraint en quelque sorte l'essence du praticien hospitalier. En transformant le « médecin-gestionnaire » en « médecin-apprenant », l'hôpital public stimulerait l'autonomie et l'intelligence collective qui occupent une place centrale dans l'environnement capacitant.

Conclusion

La crise de la COVID 2019 a accéléré la prise de conscience des professionnels de santé des dérives bureaucratiques profondément enracinées au sein de l'hôpital et des maux qu'elles produisent. Ce travail propose à travers une revue de littérature de promouvoir le pouvoir d'agir afin de permettre « le travail bien fait » et ainsi retrouver le sens du travail.

Le pouvoir d'agir est appréhendé via le prisme du courant de la clinique de l'activité, il se présente ainsi comme un vecteur du travail bien fait et du sens. La théorie de l'ajustement au travail présente le « travail bien fait » comme la maîtrise de celui-ci et la représentation que le collaborateur lui donne. L'analyse du travail favorise une reconnaissance adaptée et contribue à la construction du sens. Il est essentiel de permettre au collaborateur de rapprocher la signification, l'orientation et l'effet de cohérence afin de stimuler le sens du travail. Cependant dans un hôpital public qui accorde plus de place à la gestion comptable qu'à la qualité des soins, le sens se perd et la qualité du service public se dégrade. L'approche méthodologique envisagée, via la recherche action, ambitionne d'implanter et d'enclencher des cycles de planification-action-réflexion produisant des connaissances contextualisées et évolutives afin de favoriser l'essor des concepts mobilisés au sein de l'hôpital public et ainsi tendre vers la construction d'un hôpital « capacitant ».

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Anton, P. (2020). « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid-19 : contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français », *Question(s) de management*, 29 (3), p. 45-59.
- [2] Brief A.P. et Nord W.R. (1990). *Meaning of Occupational Work*, Lexington Books, Toronto.
- [3] Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). « La reconnaissance : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30 (2), p. 79-88.
- [4] Caillée, A (2004). « Présentation », *Revue du MAUSS*, 23, p. 5-28.
- [5] Clot, Y. ; Faiña, D. ; Fernandez, G. et Scheller. L. (2000). « Les entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », *Pistes*, 2, www.unites.uquam.ca/pistes.
- [6] Clot, Y. (1997). *Le travail, activité dirigée, contribution à une analyse psychologique de l'action*. Document de synthèse pour l'Habilitation à diriger des recherches. Paris : Université de Paris VIII.
- [7] Clot, Y. (1998). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie* (2e éd.). Paris : La Découverte.
- [8] Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Presses universitaires de France.
- [9] Clot, Y. (2010). *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- [10] Clot, Y. (2013). « L'aspiration au travail bien fait », *Le journal de l'école de Paris du management*, 99, p. 23-28.
- [11] El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations Industrielles*, 64(4), p. 662–684.
- [12] Fall, A. (2015). « Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises », *European Review of Applied Psychologie*, 65 (4), p. 189-203.
- [13] Falzon P. ; Nascimento A. et Pavageau P. (2008). « Towards models and tools for assessing the developmental quality of work », in Sznalwar L., Mascia F. and Montedo U. (Eds.), *Human Factors in Organizational Design and Management – IX*. Sao Paulo, p. 19-21.
- [14] Falzon P. (2005). « Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments », *Humanizing Work and Work Environments*, Guwahati, India.

- [15] Falzon P. (2006). *Enabling safety: issue in design and continuous design*, AISS Congress, Nice.
- [16] Fernagu Oudet, S. (2012). « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs », *Formation emploi*, 119, p. 7-27.
- [17] Gernet, I. et Dejours, C. (2008). « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 2 (8), p. 27-36.
- [18] Greenwood, D.J. et Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, London: Sage.
- [19] Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p. 250-279.
- [20] Herzberg, F. (1980). *Maximizing work and minimizing labor*. Industry Week, 206, 61-64.
- [21] Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Le Cerf, coll. « Passages ».
- [22] Honneth, A. (2006). *La société du mépris : Vers une nouvelle théorie critique*. Paris: La Découverte.
- [23] Lewin, K. (1946). « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, 2, p. 34-46. Réédité in Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington: American Psychological Association, p. 143-152.
- [24] Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, Rapport R-543, IRSST.
- [25] Pratt, M. G. et Ashforth, B. E. (2003). *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, et R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- [26] Rabardel P. (1998). *Éléments pour un point de vue cognitif sur la souffrance au travail : apports de l'approche instrumentale*. Conférence invitée au séminaire animé par C. Dejours, *Nouvelles formes d'organisation*. 15 Oct.
- [27] Roy, M. et Prévost, P. (2013). « La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité », *Recherches Qualitatives*, 32 (2), p. 129-151.
- [28] Spreitzer, G.M. (1995). « Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement and Validation », *Academy of Management Journal*, 38 (5), p. 1442-1465.
- [29] St-Onge, S. (2000). « Variable influencing the perceived relationship between performance and pay in merti-pay environment », *Journal of Business and Psychology*, 13(3), p. 459-479.

[30] St-Onge, S., Haines, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 30(2), p. 89–101.

[31] Thomas, K. et Velthouse, B. (1990). « Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Mode of Intrinsic Task Motivation », *Academy of Management Review*, 15, p. 666-681.

[32] Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks California.

[33] Yalenios, J. (2018). « Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle : une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 109 (3), p. 40-53.

L'IMPACT SOCIAL DES PRATIQUES RSE AU MAROC

OUAZZOUZ Youssef

Doctorant, Sciences de Gestion
Université Mohammed V,
FSJES Agdal, Rabat-Maroc
youssef.ouazzouz@um5s.net.ma

RÉSUMÉ

Cette communication présente une étude sur l'impact social des pratiques RSE au Maroc, ainsi que les méthodes d'évaluation des impacts sociaux. Pendant cette recherche, le travail a consisté à explorer et comparer les différents modèles d'évaluation d'impact social associés aux pratiques de la responsabilité sociale des entreprises. Nous discutons également des grandes tendances des pratiques RSE dans les entreprises marocaines, à savoir : les problèmes sociaux traités par ces pratiques ; les méthodologies adoptées pour résoudre ces problèmes ; la façon dont ces activités RSE apportent des changements dans la vie des bénéficiaires (l'impact social). Ce travail a pour objectif de comprendre l'état actuel de la RSE au Maroc, son impact sur la société et comment mesurer cet impact.

Mots-clés : la RSE, l'impact social, les parties prenantes, l'évaluation de l'impact

ABSTRACT

This paper presents a study on the social impact of CSR practices in Morocco, as well as the methods of social impact assessment. During this research, the work consists of exploring and comparing the different social impact assessment models associated with corporate social responsibility practices on the one hand. On the other hand, we discuss the main trends of CSR practices in Moroccan companies, namely: the social problems addressed by these practices; the methodologies adopted to solve these problems; and the way in which these CSR activities bring about changes in the lives of the beneficiaries (the social impact). This work aims to understand the current state of CSR in Morocco, its impact on society and how to measure this impact.

Keywords: CSR, social impact, stakeholders, impact assessment

1 - INTRODUCTION

Depuis quelques années, La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a pris un nouveau sens dans le monde d'aujourd'hui, étant donné qu'elle a étendu les frontières de l'entreprise dans la société. En effet, les dernières années ont été marquées par l'émergence de la RSE en tant que thème central pour les théoriciens et les praticiens (Aguinis & Glavas, 2012). Par conséquent, la recherche sur la RSE a connu un développement de grande ampleur. Ainsi, un nombre important d'articles est paru sur la question de la RSE, dont la plupart sont de nature conceptuelle (Kleszczowski, 2017). Les travaux de recherche effectués sur le thème de la RSE intéressaient dans un premier temps les grandes entreprises plutôt que les PME (Oueghlissi, 2013). Cependant, le nombre de recherches se rapportant à la RSE dans les PME s'est récemment accru (Bon et al., 2015 ; Bonneveux et Soparnot, 2016 ; Cherkaoui, 2016 ; Courrent, 2012 ; El Bousserghini et al., 2016). Selon Berger-Douce (2008), la RSE est désormais un enjeu stratégique pour les PME. Une grande partie de ces recherches se sont concentrées sur la compréhension de la construction des pratiques RSE et de ses impacts potentiels, y compris les implications juridiques, ses frontières d'application, et les avantages pour les intervenants et les résultats financiers (Orianne, 2018).

Au Maroc, à la fin des années 2000, selon El Abboubi et El Kandoussi (2009), la RSE était encore dans une phase embryonnaire. De nombreuses entreprises se sont depuis engagées dans cette voie, mais il semblerait qu'il s'agisse surtout de grandes entreprises et de multinationales, plutôt que de PME (Benaïcha, 2014). Aujourd'hui, au même titre que les grandes entreprises, les PME commencent à prendre en considération les aspects sociaux et les impacts environnementaux de leurs activités, grâce aux instruments mis en œuvre pour inciter les acteurs économiques à adopter des actions responsables. Ces instruments concernent tout autant les grandes que les petites entreprises, qui sont les plus nombreuses (99 % du tissu productif national avec une participation à la création de la valeur ajoutée globale estimée à 40 %)¹.

Les études sur la RSE au Maroc concernent généralement l'état des lieux de la RSE au Maroc (Benaïcha, 2017 ; Cherkaoui, 2019 ; Elbousserghini et Sandrine, 2019). Ainsi la relation RSE et performance financière (El Malki, 2010, 2014 ; Khelif et al., 2015). Alors que la prise de conscience en RSE au Maroc ne cesse d'augmenter, ainsi les initiatives qui incitent les entreprises à adopter la RSE au Maroc sont de plus en plus marquantes ainsi les tentatives de normalisation associées à son opérationnalisation (ISO 26000, GRI, Charte et Label RSE par la CGEM, IMANOR...) L'initiative la plus connue est celle du label RSE, dont les études sont aussi rares, qui est actualisé par le Conseil d'administration de la CGEM en 2017, cette révision s'inscrit dans le cadre évolutif de la RSE au Maroc qui a connu depuis 2006 des avancées notoires à l'échelle internationale. De même le Maroc a mis en place des réformes afin de promouvoir la RSE dans les pratiques managériales, notamment l'édition d'un nouveau code du travail renforçant la concertation sociale, la mise en place d'un plan d'action de lutte contre la corruption, et le renforcement de la législation environnementale (Benaïcha, 2017 ; El Bousserghini et al., 2016 ; El Bousserghini, 2018). En conséquence, ces diverses actions étatiques pourraient avoir poussé les entreprises marocaines à prendre en considération les problématiques RSE dans la gestion de leur entreprise (Rhita et al., 2020).

¹ http://www.lopinion.ma/def.asp?codelangue=23&id_info=54289. Entretien avec Abdellah EL FERGUI, président de la Confédération Marocaine de TPE-PME

Dans ce contexte, la recherche sur la RSE examinant la question des impacts, met souvent l'accent sur les liens positifs entre la RSE et la performance financière (JAHMANE et HOFADHLLAOUI, 2021 ; El Malki, 2014 ; Khlif et al., 2015), ainsi entre la RSE et le rendement financier du capital investi (Joseph Bruno Njaya, 2014 ; Espinassouze, 2018) Certes, les implications financières de la RSE sont d'une grande importance, mais les impacts sociaux pourraient sans doute être d'égale importance. On passe d'une logique rentabilité à une logique impact d'une action Les actions entreprises par l'OCP devraient faire l'objet d'une étude d'impact économique, environnemental et social (selon le modèle du Total Societal Impact 20 par exemple) afin d'éviter le problème de la discontinuité des actions. Car une action ayant un impact sociétal important doit être maintenue dans la durée (Tariq Laajini, Adil Cherkaoui, 2020).

Par conséquent, la question de l'apport social de la RSE est devenue un sujet important. En effet, les entreprises commencent à être motivées par des considérations autres qu'économiques à pratiquer la RSE (Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011). En outre, (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007 ; Baba, Rachid, Éric ; 2016) soulignent la nécessité de comprendre comment les dispositions relatives aux pratiques RSE ont un impact social, au lieu de se concentrer sur l'efficacité économique de la RSE.

Au niveau des praticiens, certains managers d'entreprises ont eux-mêmes indiqué qu'ils s'intéressaient aussi à cette notion d'impact social. Dans le rapport RSE 2018 de KonicaMinolta, l'un des objectifs à long terme de l'entreprise était de commencer à mesurer l'impact social de ses activités socialement responsables (Rapport RSE 2018).

Le terme « impact social » est largement employé dans l'univers de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat social. Aujourd'hui, l'impact social de l'entreprise est devenu une préoccupation pour tous les acteurs concernés et sa mesure est un enjeu stratégique majeur. (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020). Pour autant, tout comme la RSE, il n'existe pratiquement pas de littérature scientifique fournissant une définition de l'impact social. En 2011, un groupe de travail sur l'évaluation d'impact social du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire en France, proposait la définition suivante : «L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général » (CSESS, 2012).

L'impact social de l'entreprise peut être défini aussi comme la somme des différentiels générés par son activité dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes directes et indirectes (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020).

Par ailleurs, en dehors de la question de connaître l'impact social d'une activité RSE particulière, les entreprises sont également confrontées à l'enjeu de l'évaluation de l'impact social en leur sein (Kleszczowski & Nathalie, 2018). Ainsi, Identifier en quoi l'activité de l'entreprise a un impact sur la société et mesurer les effets, devient nécessaire pour plusieurs raisons : répondre à des contraintes réglementaires, rendre compte de l'impact auprès des partenaires et des parties prenantes, communiquer et valoriser les politiques mises en œuvre et, plus fondamentalement,

pour pérenniser durablement l'activité (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020). En effet, à partir du moment où une entreprise reconnaît l'impact social de ses activités RSE, il est donc logique pour elle de mettre en place un système d'évaluation de l'impact social de ses activités socialement responsable. Dès lors, la question de l'évaluation de l'impact social devient importante pour les entreprises.

L'ampleur de l'impact social que doit entreprendre la fonction de la RSE étant au centre de notre problématique, ainsi l'insuffisance remarquable en termes d'études de l'impact social de la RSE dans le contexte marocain, et la prise en compte des nouvelles approches de la RSE, constitue un terrain fertile et favorable pour formuler notre problématique et nous pousse à discuter de l'impact social de la RSE au sein des entreprises marocaines. Par conséquent, ce projet tire son intérêt du fait qu'il tient compte de l'ensemble de ces insuffisances. À la lumière de l'ensemble des éléments présentés, et à l'aide de l'étude exploratoire réalisée auprès de 10 entreprises marocaines, on tente de répondre à la question de recherche suivante : dans quelle mesure les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises marocaines génèrent un impact social ?

2 - LE CADRE THEORIQUE

Nous proposons d'effectuer une analyse de l'impact social des pratiques de la RSE à la lumière de la théorie des parties prenantes :

Les parties prenantes et la RSE

Les notions de parties prenantes et de responsabilité sociale sont imbriquées. En effet, cette association est citée que ce soit par les auteurs qui représentent le courant administratif qui souhaitent influencer l'environnement décisionnel (Cyert et March, 1963 ; Simon, 1947), les auteurs de la stratégie qui s'intéressent aux objectifs (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965), ou encore les institutionnels (Braybrooke et Lindblom, 1963 ; Drucker, 1954 ; Homans, 1950 ; Selznick, 1957). Tous évoquent la responsabilité des entreprises envers des parties prenantes. Alors que, d'autres auteurs voient que la littérature en stratégie se situe traditionnellement dans une conception utilitariste, instrumentale et fonctionnaliste de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Gond et Igalens, 2008 ; Gond et Matten, 2007), ce qui explique cet état des faits.

La théorie des parties prenantes est d'actualité bien que la genèse de la RSE date du début du siècle dernier (Gendron et al., 2004). Dans les années 1970, l'entreprise a fait face à des affluences de toutes sortes par des groupes sociaux que la gestion stratégique va théoriser. Effectivement, en 1984 Freeman définit les parties prenantes de l'entreprise comme : « *tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984, p. 46).

Dans le même sens, la définition de la RSE englobe l'approche de l'entreprise envers ses principales parties prenantes qui prennent la forme d'un engagement responsable et éthique, contribuant au développement économique, social et développement environnemental (UE, 2011).

Pratiquement, l'approche des parties prenantes est une source significative de documentation, qui devrait être pour que les entreprises soient conformes aux principes éthiques et moraux. Cela, aura, sans doute, un impact sur la société et l'environnement. Par conséquent, l'engagement des parties prenantes est un outil recommandé par la plupart des normes internationales en matière de rapports sur la durabilité : G4 GRI², AA1000³, ISO 26000⁴.

La participation des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social

La prise en compte des parties prenantes et de leurs intérêts dans le management des organisations, nécessite un changement dans les pratiques et les processus managériaux (Donaldson & Preston, 1995) (Freeman et al., 2007). En conséquence, la participation des parties prenantes dans les pratiques de l'évaluation sociale devient de plus en plus importante (Greenwood, 2007, Freeman et al., 2010, Mitchell et al., 2015).

Dans ce sens, selon une étude sur les guides pratiques et rapports de praticiens sur les outils de mesure de l'impact social, nombreux sont les acteurs qui prescrivent l'implication des parties prenantes dans la démarche de l'évaluation de l'impact social des entreprises (Kleszczowski & Nathalie, 2018).

Le tableau 1 présente les mentions à la participation des parties prenantes dans les guides méthodologiques d'évaluation de l'impact social :

² La Global Reporting Initiative, ou GRI, est une ONG née en 1997 de l'association du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et du PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement).

³ La série AA1000 représente un cadre simple, pratique et facile à utiliser pour les organisations afin d'appliquer les principes directeurs de AccountAbility ainsi qu'une assurance de durabilité robuste et un engagement intégré des parties prenantes.

⁴ ISO 26000 est une norme qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable.

**Tableau 1 : Mentions de la participation des parties prenantes
dans quatre guides méthodologiques d'évaluation de l'impact social**

Source / titre du rapport	Organisation publiant le rapport / auteur	Date de parution	Mention de la participation des parties prenantes	Exemples
Approches proposées pour la mesure de l'impact social	Sous-groupe « Mesure de l'impact social » du GECES ⁵ (rattaché à la Commission Européenne)	2014	L'un des six critères d'une « 'bonne' mesure »	« Participation des parties prenantes » : « les parties prenantes doivent être impliquées d'une façon ou d'une autre dans chaque étape de la mesure de l'impact » (GECES, 2014, p. 48).
Guide du retour social sur investissement (SROI). Traduction et adaptation en français de « A Guide to Social Return on Investment » (Cabinet Office, UK)	Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC	2011	Sous-étape de l'étape 1 « définir le champ d'application et identifier les parties prenantes »	« Décider de l'implication des parties prenantes à la démarche » (ESSEC Business School, 2011, p.18)
			Premier des sept principes du SROI	« Impliquez les parties prenantes » (ESSEC Business School, 2011, p.61).
Un guide pratique pour la gestion et la mesure de l'impact	EVPA ⁶ / L. Hehenberger, A.M. Harling, P. Scholten	2015	Etape 2 « analyser les parties prenantes »	« La coopération des principales parties prenantes au processus de mesure de l'impact est essentielle » (Hehenberger et al., 2015, p.55).
Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation	AVISE ⁷ / H. Duclos	2007	Phase 2 de l'étape 2 « conduire une démarche d'évaluation de l'utilité sociale »	« Qui associer et comment ? ». L'objectif est d'« associer les parties prenantes et construire une démarche collective » (Duclos, 2007, p.58).

Source : Kleszczowski 2018, *La place des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social des organisations non lucratives : étude empirique au sein d'une organisation française*, P.5

⁵ Groupement d'Experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat Social

⁶ European Venture Philanthropy Association

⁷ Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (agence de soutien aux acteurs de l'économie sociale et solidaire)

L'implication des parties prenantes motionnée par ces guides méthodologiques est justifiée pour les raisons suivantes :

- L'association des parties prenantes à l'évaluation de l'impact social est un principe permettant de renforcer la qualité de l'impact, puisque celui-ci correspond aux effets et conséquences produites par l'organisation sur ses différentes parties prenantes.
- L'implication des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social s'explique par leurs attentes en la matière (Costa et al., 2011, Ebrahim, 2003).

3 - REVUE DE LITTÉRATURE

Dans la revue de la littérature de cette communication, nous abordons les définitions et l'analyse de l'évolution des concepts clés, nous mettons ainsi chaque terme dans le contexte de l'impact social. Pour cela nous approchons trois parties qui traitent respectivement de la RSE, de l'impact social et des outils d'évaluation de cet impact.

La RSE

La responsabilité sociale des entreprises (Corporate Social Responsibility) s'est forgée dans les années 50 par des auteurs américains à partir de considérations éthiques et religieuses (Capron et Quairel, 2007). Depuis ce temps, l'historique de la RSE montre que chaque décennie connaît une vague de définitions quant à l'objet et aux limites de ce concept.

En effet, dans sa première apparition, la notion de RSE a été attribuée à Howard Bowen, à travers son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » en 1953, qui la considère comme « *une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société* » (Germain, Trébucq, 2004. p. 36). Le concept RSE, en tant que pratique, reste ancien et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle, et plus spécialement en Amérique du Nord. Ces pratiques furent connues sous le vocable de « philanthropie d'entreprise » (Cherkaoui, 2018).

Par ailleurs, dans leur travail de clarification des travaux portant sur la RSE, Gond et Igalens (2008, 2010) expliquent que pour appréhender l'ensemble des concepts ayant trait à la RSE, il est pertinent de « *s'appuyer sur le plus petit dénominateur commun [...] à savoir l'idée de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et de la société* ». En 2011, Aguinis l'a définie comme : "*Toutes actions et politiques organisationnelles spécifiques au contexte qui tiennent compte des attentes des parties prenantes et du triple bilan des performances économiques, sociales et environnementales*" (Aguinis, 2011 : 855). La responsabilité sociale des entreprises est une notion de plus en plus mise en valeur tant par les praticiens que par les théoriciens car ces pratiques contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise pour la création d'une "valeur partagée" (Porter & Kramer, 2011) en influençant les comportements des parties prenantes (Barnett, 2007; Bosse, Phillips, & Harrison, 2009).

Nous synthétisons l'évolution des définitions du concept de la RSE dans le tableau 2 :

Tableau2 : Historique de la RSE

Périodes	Type d'approche	Principes fondamentaux
Années 1950/1960	Approche philosophique et normative de la RSE	Concept d'Éthique : Déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société
Années 1970	Approche pragmatique et managériale	Concept de Sensibilité sociétale de l'entreprise : Quels outils ou moyens pour détecter et gérer les problèmes relatifs à la RSE ?
Années 1980/1990	Synthèse des approches précédentes	Concept de Performance sociétale de l'entreprise : Quels sont les principes ou valeurs « éthiques » de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?
Années 2000	Approche pragmatique	Identifier les facteurs sociaux qui permettent de contribuer au développement durable

Source : Fana Rasolofo-Distler 2011, *opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes*, p.68

Impact social

Le terme « social impact assessment » est utilisé officiellement pour la première fois en 1973 par l'administration américaine dans le cadre d'un règlement sur l'impact environnemental «environmental impact statement ». La notion d'impact social est apparue d'abord pour désigner les conséquences « sociales » de grands programmes de construction d'infrastructures et de politiques publiques aux États- Unis. Alors que la préoccupation première portait sur l'impact environnemental, certains acteurs ont collaboré pour que l'impact soit étendu à la dimension sociale (Burdge & Vanclay, 1996).

Selon Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti (2020), l'impact social comprend les effets à la fois positifs et négatifs de l'activité de l'entreprise et sa mesure est indissociable de celle de la valeur créée et de la valeur constatée par les bénéficiaires et toutes les parties prenantes. Cet impact est jugé en se référant à ce qu'aurait été la société sans l'activité de l'entreprise. L'impact social de l'entreprise peut être défini comme la somme des différentiels générés par son activité dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes directes et indirectes.

La relation de l'impact social avec les pratiques responsables de l'entreprise est récente. Porter et Kramer (2002, 2006) ont été parmi les premiers universitaires à mettre réellement l'accent sur l'impact social en relation avec les pratiques de la RSE.

Comme il s'agit d'un concept si nouveau, il n'existe pratiquement pas de littérature scientifique fournissant une définition de l'impact social tel qu'il est lié à la RSE. L'« interorganizational Committee on social impact assessment » créé en 1992 aux États-Unis propose une définition

de l'impact social en 1994 : « *L'impact social recouvre toutes les conséquences sur les populations humaines de toute action privée ou publique qui altère la manière dont les personnes vivent, travaillent, interagissent avec les autres, organisent ou répondent à leurs besoins, et plus généralement agissent en tant que membres de la société. Le terme inclut également les impacts culturels impliquant des changements de normes, valeurs, croyances qui structurent la connaissance que les individus ont d'eux-mêmes et de la société* » (Interorganizational Committee on social impact assessment, 1994, cité par Burdge & Vanclay, 1996).

Cependant, l'association Internationale pour l'évaluation environnementale (IAIA)⁸, qui est une association pour l'avancement de l'évaluation de l'impact social, a fourni une définition pratique d'une variété d'impacts sociaux. Ci-dessous une conceptualisation de l'impact social (IAIA, 2008)⁹.

Les impacts sociaux peuvent être considérés comme des changements à un ou plusieurs des éléments suivants :

- Le mode de vie des gens, c'est-à-dire la façon dont ils vivent, travaillent, jouent et interagissent les uns avec les autres.
- Leur culture - c'est-à-dire leurs croyances, leurs coutumes, leurs valeurs et leur langue ou dialectes communs ;
- Leur communauté - sa cohésion, sa stabilité, son caractère, ses services ;
- Leurs systèmes politiques - la mesure dans laquelle les gens sont en mesure de participer aux activités des décisions qui affectent leur vie, le niveau de démocratisation en cours, et les ressources fournies pour ce service ;
- Leur environnement : la qualité de l'air et de l'eau que les gens utilisent ; la disponibilité et la qualité de l'eau ; la qualité des aliments qu'ils consomment ; le niveau de danger ou de risque, la poussière et le bruit auxquels ils sont exposés ; le caractère adéquat de l'assainissement, leur sécurité physique et leur accès aux ressources et leur contrôle sur celles-ci ;
- Leur santé et leur bien-être - la santé est un état de bien-être physique, mental, social et spirituel complet et non seulement l'absence de maladie ou d'infirmité ;
- Leurs droits personnels et patrimoniaux - en particulier lorsque des personnes sont touchées économiquement ou subissent un désavantage personnel qui peut inclure une violation de leurs libertés civiles ;
- Leurs craintes et leurs aspirations - leur perception de la sécurité, leurs craintes à l'égard de la collectivité et leurs aspirations pour leur avenir et celui de leurs enfants.

En résumé, la définition de l'impact social est un peu plus problématique. Car, les chercheurs utilisent plusieurs termes pour désigner l'impact social, les uns évoquent par exemple la « performance extra-financière » ou encore les « externalités » alors que d'autres privilégieront l'idée d'« utilité sociale » ou de « valeur sociale » ou « sociétale ». En outre, de nombreuses définitions du concept d'impact existent et sont débattues entre acteurs et entre chercheurs.

⁸ International Association of Impact Assessment

⁹ Vanclay, F. 2003 International Principles for Social Impact Assessment. *Impact Assessment & Project Appraisal* 21(1), 5-11.
<http://dx.doi.org/10.3152/147154603781766491>

Contexte de l'évaluation de l'impact social

Mesurer, évaluer ou valoriser ?

Alternativement, le sens de l'impact social, peut être mesuré, évalué ou valorisé. Suivant en cela l'AVISE, nous proposons de privilégier l'usage des termes d'« évaluation de l'impact social », plus larges que la seule « mesure »¹⁰ et de désigner ainsi « un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sur ses parties prenantes ». À cette définition, nous pensons devoir ajouter que les effets à prendre en compte peuvent dépasser les seules parties prenantes de l'entreprise sociale et ainsi toucher ce que nous pourrions appeler « la société ». Ils peuvent être de nature plutôt économique, politique, individuelle, environnementale ou sociale.

Un organisme professionnel international concerné par l'évaluation de l'impact social (EIS) a formalisé des principes et des lignes directrices pour mesurer ou évaluer l'impact social. Leur définition est large et englobe les interprétations de l'EIS utilisées, ou non, dans cet article :

« L'évaluation de l'impact social comprend les processus d'analyse, de suivi et de gestion des conséquences sociales intentionnelles et non intentionnelles, positives et négatives, des interventions planifiées (politiques, programmes, plans, projets) et de tout processus de changement social déclenché par ces interventions. Son objectif premier est d'aboutir à un environnement biophysique et humain plus durable et plus équitable » (Vanclay 1993, p. 5).

L'impact social peut être défini comme toute intervention qui modifie l'environnement humain. La mesure de l'impact social peut intervenir avant qu'une activité ne se produise, par exemple avant le traitement des déchets d'une usine, ou l'impact d'un club social dans l'entreprise, ou avant l'installation des nouvelles normes de sécurité dans une entreprise industrielle. Ces types d'évaluations sont proactifs, examinant les conséquences probables avant qu'elles ne se produisent.

Ainsi, les chercheurs Lyons et Zappalà (2009), ont relevé trois niveaux d'analyse pour mesurer l'impact social. Ils sont partis du macro au micro, mais ici nous allons inverser l'ordre. Ainsi, le niveau le plus " petit ", si vous voulez, ou le plus spécifique, consiste à mesurer l'impact individuel des pratiques menées par des organisations particulières - il s'agit peut-être d'une autre forme d'évaluation ; il est suivi par le niveau méso ou intermédiaire d'analyse, qui concerne l'impact d'organisations individuelles, et enfin, le niveau macro d'analyse qui consiste à « identifier et mesurer la contribution ou l'impact » (Zappalà & Lyons 2010, p. 3).

¹⁰ Petit précis de l'évaluation de l'impact social, op. cit., p. 8 ; 4 Le document « Petit précis de l'évaluation de l'impact social » est disponible à cette adresse : www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

Le processus d'évaluation de l'impact social

Schématiquement, la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation utile requiert plusieurs étapes successives (Stievenart, Pache, 2014) :

- La définition de l'objectif de l'évaluation et des questions évaluatives associées ;
- Le choix et le déploiement d'une méthode d'évaluation ;
- La collecte de données, qualitatives ou quantitatives ;
- L'analyse des données, au regard des questions évaluatives ;
- La diffusion des résultats et leur utilisation pour prendre une décision, améliorer un programme, négocier avec un financeur, etc.

L'évaluation de l'impact social recouvre ainsi une variété d'attentes, pour lesquelles les réponses proposées sont à la fois multiples et limitées, en raison des différents types de complexité rencontrés.

Il apparaît ainsi nécessaire de renoncer à la recherche de la meilleure méthode d'évaluation qui s'imposerait à toutes les dimensions sociales sans distinction, pour choisir et mettre en œuvre de manière organisée, transparente et contingente la démarche la plus adaptée aux attentes, aux contraintes et au contexte des acteurs.

Choisir un outil d'évaluation d'impact social

Les outils d'évaluation de l'impact social ont pour but de fournir aux acteurs les moyens d'évaluer l'impact social. Ces outils sont extrêmement nombreux. Ainsi, 150 méthodes, outils et bonnes pratiques en matière d'évaluation de l'impact social ont été répertoriés par la plateforme en ligne TRAS127 (Stievenart & Pache, 2014). En 2015, Grieco, Michellini et Lasevoli (2015) recensent 76 « modèles » d'évaluation de l'impact social. Par conséquent, plusieurs travaux sur le sujet ont proposé des classifications des différents outils d'évaluation de l'impact social (Tableau 3).

Tableau3 : Exemples de classifications d'outils d'évaluation de l'impact social

Référence	Objet de classification	Catégories de la classification proposée dans l'article	Méthodes se rattachant à chaque catégorie
Polonsky et Grau (2011)	Evaluation de l'impact social	Dimension financière: efficience opérationnelle	Ratio de frais administratifs ; ratio de collecte de fonds ; taux de croissance des revenus ; part de dépenses consacrées aux ressources humaines
		Dimension financière : approche par l'impact social	SROI; social accounting
		Approche qualitative de la mesure d'impact	Mckinsey and Company's Capacity assessment grid; Southern Minnesota Initiative Foundation's Self-Assessment tool
		Approches combinées de mesure de la performance	Balanced Scorecard; Public Value Score Card (Moore 2003)

Grieco, Michelini, et Iasevoli, (2015)	Modèles d'évaluation de l'impact social	Outils socio-quantitatifs simples	Best available charitable option (BACO); SROI; Socioeconomic assessment toolbox; Cost per impact ; Expected return ¹¹
		Outils holistiques complexes ¹²	GRI sustainability reporting framework; social accounting and audit (SAA) ; IRIS ; social enterprise balanced scorecard
		Outils qualitatifs exhaustifs ¹³	Logic model builder; Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
		Outils de pilotage et de management des organisations ¹⁴	Outcomes Star
Branger, Gardin, Jany- Catrice et Pinaud (2014)	Approches d'évaluation de l'utilité sociale ¹⁵	Méthode de monétarisation	SROI
		Méthode par sondage	
		Méthode de construction concertée d'indicateurs pluridimensionnels	
		Méthode de valorisation des pratiques d'évaluation qui existent en interne	
Clark et al. (2004)	Méthodes d'évaluation de l'impact social	Processus	Theories of change; balanced scorecard ; etc.
		Impact	Theories of change; balanced scorecard ; etc.
		Monétarisation	SROI; Benefit cost analysis ; etc.

Source : Kleszczowski 2018 *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation, P.5*

¹¹ Sachant que 76 méthodes sont étudiées dans cet article, nous n'avons choisi, pour chacune des catégories que les méthodes mentionnées dans d'autres classifications, ou dont le nom paraît suffisamment explicite pour donner une indication sur la nature de la méthode.

¹² Approche mixte, outils complexes avec de très nombreux indicateurs.

¹³ Cette catégorie contient notamment des référentiels standardisés par secteur d'activité.

¹⁴ Variables quantitatives ou qualitatives, sur différents types d'impact) ; modèles caractérisés par leur but (management, certification), mis en place durant le cours de l'action.

¹⁵ La classification proposée par cette publication ne propose pas des catégories de méthodes, mais directement des méthodes correspondant à la fois à des outils standardisés et des pratiques existantes.

Présentation détaillée de quelques méthodes

- **Méthode 1** : L'outil SROI (« Social Return on Investment »)

Le SROI (Social Return on Investment) est une méthode qui consiste à attribuer une valeur monétaire à chacun des impacts identifiés dans le cadre de l'analyse. Elle a été utilisée pour de très nombreuses évaluations de l'impact social ; de nombreux travaux de recherche rendent compte et analysent ces applications (Arvidson, Lyon, McKay, & Moro, 2013; Cheung, 2017; Classens, 2015; Hall, Millo, & Barman, 2015; Maier, Schober, Simsa, & Millner, 2015; Moody, Littlepage, & Paydar, 2015; Mook, Chan, & Kershaw, 2015; Owen et al., 2015; Vieta, Schatz, & Kasparian, 2015; Walk, Greenspan, Crossley, & Handy, 2015).

- **Méthode 2** : La méthode d'évaluation par expérience aléatoire

L'évaluation par expérience aléatoire (ou randomisation) est une méthode permettant d'évaluer l'efficacité d'une action en comparant les résultats de deux groupes d'individus à l'issue de l'action, un groupe bénéficiant de l'action (le « test ») et l'autre n'en bénéficiant pas (le « témoin »), sur le modèle de la recherche scientifique et en particulier des protocoles de recherches médicales. Ces deux groupes ont des caractéristiques parfaitement identiques d'un point de vue statistique grâce au tirage au sort effectué préalablement pour constituer ces groupes.

Cette approche pose plusieurs difficultés concernant l'impossibilité de mettre en place une évaluation pour un nombre trop faible de bénéficiaires, le coût important de ces évaluations, ou encore un problème de validité externe lors du déploiement de l'action étendue à d'autres territoires (Jatteau, 2013).

- **Méthode 3** : Le guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale de l'AVISE (Duclos, 2007)

Le guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale consiste à présenter les différentes phases à suivre pour réaliser une démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Il s'agit des 8 phases suivantes (Duclos, 2007) :

- Pourquoi évaluer ?
- Qui associer et comment ?
- Poser le cadre de l'évaluation
- Construire l'utilité sociale
- Élaborer les critères et indicateurs
- Collecter les données
- Analyser les données
- Construire un point de vue collectif

- **Méthode 4** : La base d'indicateurs IRIS

La base d'indicateurs IRIS (Impact Reporting and Investments Standards) propose des normes de reporting pour la performance des investissements à impact social ou environnemental. Il s'agit d'un outil évolutif, s'enrichissant des suggestions de praticiens » (AVISE, ESSEC, & MOUVES, 2013 ; Stievenart & Pache, 2014).

- **Méthode 5** : L'outil « Outcomes Star »

Développée par le cabinet Triangle Consulting en Grande Bretagne, et traduite par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC (Mounier, 2016), Outcomes Star se définit comme suit : « *L'outil symbolise graphiquement une étoile* ». Triangle Consulting a développé et publié une quinzaine d'étoiles, qui s'adressent à des groupes cibles différentes, dans le cadre d'un accompagnement sanitaire et/ou social. Il existe par exemple, une étoile pour l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction à l'alcool, une autre pour les personnes âgées, etc. Une étoile des familles a été développée et traduite en français par l'IIES¹⁶.

Concernant l'étoile des familles, les 8 thèmes sont :

- Santé
- Besoins émotionnels
- Sécurité
- Intégration sociale
- Apprentissage et scolarité
- Respect de limites
- Rythmes de vie
- Logement

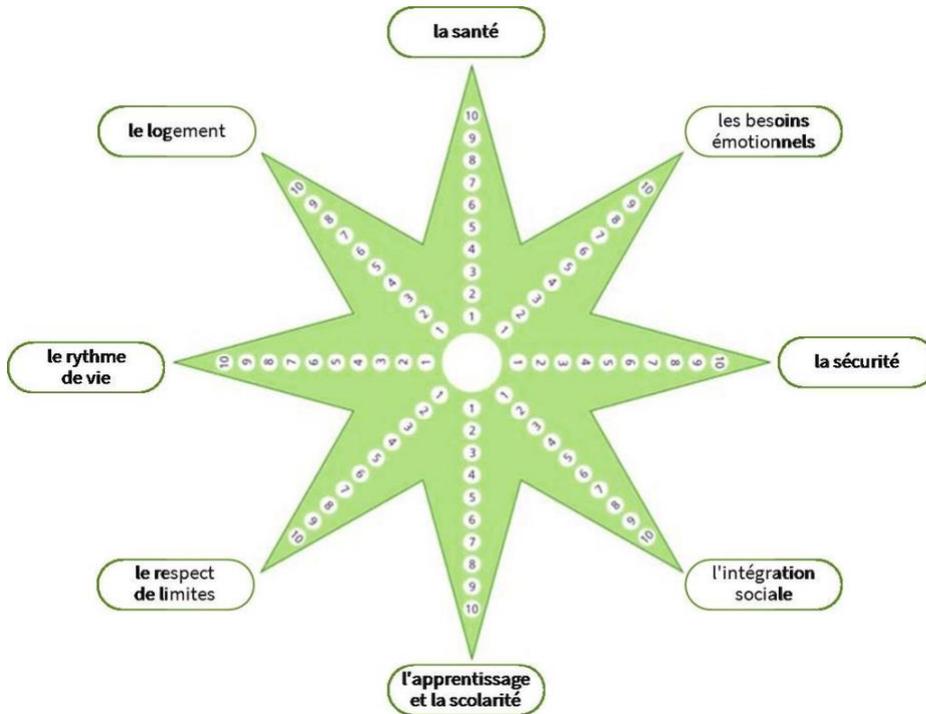
Échelle de mesure : Les branches sont graduées de 1 à 10 pour évaluer le niveau de progression de la personne accompagnée.

- 1 à 2 : la situation est bloquée
- 3 à 4 : a conscience que les choses doivent bouger
- 5 à 6 : essaie de faire les choses différemment
- 7 à 8 : trouve ce qui fonctionne
- 9 à 10 : la situation est bien »

Cette figure présente graphiquement l'étoile de progression de l'outil "Outcomes Star" (Mounier, 2016).

¹⁶ Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social français.

Figure 1 : Etoile de progression de l'outil "Outcomes Star" (Mounier, 2016)



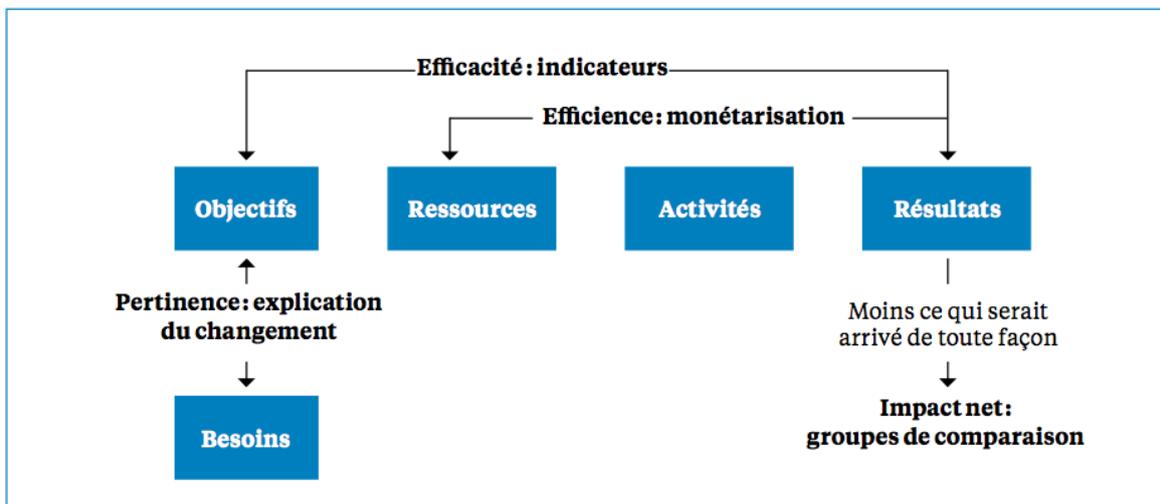
Source : www.outcomesstar.org.uk

Quelles méthodes pour quels enjeux d'évaluation

Le choix de la méthode adéquate de l'évaluation dépend de plusieurs critères :

La figure ci-après propose une synthèse des méthodes préconisées en fonction des objectifs poursuivis.

Figure 2 : Les différents enjeux d'une évaluation d'un projet à finalité sociale



Source : Emeline & Anne-Claire 2014, *Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère Measuring the social impact of a social enterprise : Key points Puntos de referencia para la evaluación del impacto social de la empresa social P84*

Le tableau 4 présente par ailleurs quelques exemples d'outils dans chacune des grandes familles de méthode :

Tableau 4 : Enjeux, objectifs et questions évaluatives

Familles de méthodes	Exemples de méthodes	Enjeux traités prioritairement
Méthodes d'explicitation du changement	Théorie du changement, modèle logique, carte des impacts. Groupes de discussion avec les parties prenantes. Etude sociologique.	Pertinence
Méthodes par indicateurs	Cadre logique. Base IRIS. Outcomes Star.	Efficacité
Méthodes de monétarisation	Coûts évités, préférences révélées, évaluations contingentes. Analyses coûts-bénéfices. Ratio SROI.	Efficiences
Méthodes avec groupes de comparaisons	Etudes randomisées avec échantillonnage aléatoire. Reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement.	Impact net

Source : Emeline & Anne-Claire 2014, *Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère Measuring the social impact of a social enterprise : Key points Puntos de referencia para la evaluación del impacto social de la empresa social P85*

4 - Cadre empirique de la recherche

Méthodologie de l'étude

Cette activité de recherche avait pour but d'étudier le paysage des activités RSE au Maroc et de fournir une indication sur la manière dont une sélection d'organisations marocaines mettait en œuvre l'évaluation de l'impact social des pratiques RSE. Dans une posture interprétativiste, nous cherchons à comprendre une réalité sociale telle qu'elle est. Le raisonnement adopté est de nature inductive générant des connaissances subjectives et contextualisées (Cherkaoui et Haouata, 2016).

En effet, nous avons recueilli des données concernant les politiques et les pratiques de RSE de 11 sociétés labellisées RSE. L'intérêt d'opérationnaliser la RSE par la labellisation réside dans deux volets (El yaagoubi, 2019) :

- Un volet méthodologique : Le label CGEM est obtenu après plusieurs étapes de contrôle et d'audit de la part d'un organisme comme la CGEM, ceci lui confère plus de crédibilité.
- Un volet managérial : Le contexte de la RSE au Maroc est trop lié au label CGEM car c'est le seul label officiel qui récompense les entreprises pour leur engagement social et environnemental.

Nous avons décidé de prendre cet échantillon des plus grandes entreprises marocaines pour éliminer le biais d'influence étrangère (RSE imposée) (Meknassi, 2009), c'est la raison pour laquelle l'étude a porté sur des entreprises à capital strictement marocain et sans lien avec le marché étranger (donc pas d'exportation).

Le tableau 5 présente notre échantillon :

Tableau 5 : Secteurs d'activités des entreprises

Entreprises	Secteur d'activités
Bank Of Africa	Banque
Managem	Mines et métaux
LafargeHolcim Maroc	Matériaux de construction
SMI	Banque
BMCI	Banque
Attijariwafa Bank	Banque
Lydec	Distribution d'eau et d'électricité, la collecte des eaux usée et pluviales et l'éclairage public
OCP	Mines et métaux
IAM	Télécommunication
Cosumar	L'industrie agroalimentaire
Lesieur Cristal	L'industrie agroalimentaire

Source : Conception de l'auteur.

En se basant sur les différents rapports communiqués par les organisations de notre échantillon ainsi d'autres organisations (Vigeo, AMMC¹⁷), nous avons utilisé l'analyse de contenu pour générer les thèmes sous-jacents dans nos données puisque l'analyse de contenu est une "technique permettant de faire des inférences en identifiant objectivement et systématiquement des caractéristiques spécifiques des textes" (Holsti, 1969). L'analyse de contenu a été largement utilisée dans la recherche sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (Gray et al., 1995).

¹⁷ L'autorité marocaine des marchés de capitaux

État des lieux : RSE au Maroc

Le Maroc a depuis longtemps marqué son intérêt pour les problématiques environnementales et sociales et sa mobilisation en faveur de leur maîtrise en ratifiant plusieurs conventions internationales ayant trait à ce sujet (ex. : convention de Marpol pour la prévention de la pollution par les navires en 1973, convention de Rio sur la diversité biologique en 1992, convention de Paris sur la lutte contre la désertification en 1994). Comme il est aussi signataire des principales conventions internationales qui touchent à divers aspects : Droits de l'Homme, droits de l'enfant, lutte contre la torture et la discrimination, normes fondamentales du travail de l'OIT, principes directeurs de l'OCDE, objectifs de développement durable de l'ONU (AMMC, Guide sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le reporting ESG 2018).

Par ailleurs, plusieurs initiatives ont vu le jour dans ce sens dont la stratégie nationale de transition énergétique qui vise à porter à 52 % la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du royaume à horizon 2030, l'élaboration de codes de bonnes pratiques de gouvernance, le lancement de l'initiative du développement humain (INDH) en 2005 en vue de lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, ou encore la récente loi 77-15 interdisant les sacs en plastique. Aussi, le Maroc a abrité en novembre 2016 la 22ème conférence des parties à la convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP22).

En outre, Bank Al Maghrib a publié en 2018 sa Charte de responsabilité sociale pour appuyer les engagements pris par le Maroc dans le cadre de la COP22 et impulser, à travers 5 engagements et 22 actions relatifs à l'éthique, l'engagement environnemental, l'engagement vis-à-vis des collaborateurs, l'engagement économique et citoyen et l'engagement « Achats responsables ».

Pour sa part, l'Autorité marocaine des marchés de capitaux (AMMC) a publié trois guides importants :

- « Guide sur les Green Bonds » (AMMC, novembre 2016) ;
- « Guide sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le reporting ESG » en partenariat avec la Bourse de Casablanca (AMMC, mai 2017) ;
- « Guide sur les Green, Social & Sustainability Bonds » (AMMC, juin 2018).

Par ailleurs, le Maroc vient de connaître une nouvelle avancée dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises avec l'obligation pour les entreprises cotées à la Bourse de Casablanca d'intégrer dans leur rapport annuel un chapitre ESG (circulaire de l'AMMC du 19 février 2019).

La Charte RSE de la CGEM :

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) s'est engagée, dès 2006, pour promouvoir la RSE au sein des entreprises marocaines. Elle a élaboré une charte RSE en consultation avec différentes parties prenantes : entreprises, ONG, partenaires sociaux, institutions internationales. La charte RSE a été actualisée après consultation et adoptée par le Conseil d'administration de la CGEM en date du 31 Janvier 2017. Cette charte est structurée en

9 axes d'engagement définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et alignés avec les référentiels internationaux et la législation nationale :

- Respecter les droits humains.
- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles.
- Préserver l'environnement.
- Prévenir la corruption.
- Respecter les règles de la saine concurrence.
- Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise.
- Respecter les intérêts des clients et des consommateurs.
- Promouvoir la responsabilité sociétale des fournisseurs et sous-traitants.
- Développer l'engagement envers la communauté.

Sur la base de cette charte, les entreprises peuvent obtenir une distinction par laquelle la CGEM reconnaît leur engagement en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes : Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Le label est octroyé à l'entreprise candidate par un comité d'attribution indépendant qui statue en s'appuyant sur l'avis d'un cabinet externe accrédité selon un cahier des charges précis. À ce jour, 78 entreprises sont labellisées par la CGEM, dont 16 sociétés cotées.

Notations « top performers » de Vigeo Eiris :

Pour la septième fois depuis 2012, Vigeo Eiris publie la liste des entreprises cotées à la Bourse de Casablanca et/ou émettrices de titres obligataires ayant obtenu les meilleures notations « top Performers » de leur démarche de responsabilité sociale et de gestion de leurs risques de durabilité.

14 entreprises sur les 44 premières capitalisations du Maroc parviennent à obtenir cette distinction, indépendante et gratuite, issue de leur notation non sollicitée, réalisée par Vigeo Eiris pour le compte de plus de 300 fonds internationaux d'investissements et de gestionnaires de capitaux attentifs à la matérialité des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Méthode d'évaluation :

La notation a eu lieu au cours de l'année 2020, en conformité avec la méthodologie Vigeo Eiris. Le référentiel d'évaluation comporte 38 critères et plus de 330 indicateurs correspondant à des exigences normatives énoncées par les conventions et les recommandations internationales, notamment celles de l'ONU, de l'OIT et de l'OCDE. Chaque entreprise est notée sur la pertinence de ses indicateurs et l'efficacité de son système managérial par rapport à six domaines :

- le capital humain,
- les Droits de l'Homme,
- l'environnement,
- l'éthique des affaires,
- la gouvernance
- ainsi que l'engagement sociétal.

Étude de cas :

Pour mieux comprendre l'impact social de la RSE et compte tenu de sa nature émergente et contextuelle, nous avons opté pour une approche qualitative basée sur une étude multi-cas. Nous avons effectué ce travail de compréhension et d'identification à travers 3 études de cas qui ont permis d'analyser les pratiques RSE et le discours des managers associés par rapport à leurs impacts ainsi que leurs évaluations. L'approche qualitative a été privilégiée eu égard à la visée compréhensive et exploratoire de notre contribution. Dans ce sens, 3 entretiens ont été réalisés avec les responsables de 3 entreprises.

Tableau 6 : Secteurs d'activités des entreprises

Entreprises	Secteur d'activités
BMCI	Banque
Lydec	Distribution d'eau et d'électricité, la collecte des eaux usée et pluviales et l'éclairage public
OCP	Mines et métaux

Source : Conception de l'auteur

5 - Résultats et discussion :

Malgré la crise du COVID-19, les scores des entreprises s'améliorent (Vigeo Maroc,2020). Cela témoigne d'une intégration de plus en plus importante des approches et pratiques de la RSE, ce qui va dans le sens des nouvelles réglementations internationales et nationales relatives au reporting extra-financier, notamment les rapport RSE et la mesure de l'impact social.

Nous avons dressé une liste exhaustive de tous les domaines de la RSE dans lesquels les entreprises interviennent, ainsi les méthodologies qu'elles utilisent pour les mener à bien, tels qu'ils sont rapportés par ces sources publiques.

Tableau 6 : les domaines de la RSE dans lesquels les entreprises interviennent

Thèmes	Entreprises
« Définition de la stratégie environnementale »	Bank Of Africa, Managem, LafargeHolcim Maroc, SMI
Amélioration continue des conditions et du contenu du dialogue social	Bank of Africa
Offre de produits et services verts	Bank of Africa, BMCI, Attijariwafa Bank

Maitrise de la consommation d'énergie et réduction des émissions polluantes	Bank of Africa, Lydec, SMI, OCP
Respect des droits humains fondamentaux et prévention des atteintes à ces droits	IAM, LafargeHolcim Maroc, Lydec, SMI, Managem
Sécurité du produit	Cosumar, LafargeHolcim Maroc, Lesieur Cristal
Prévention des discriminations et promotion de l'égalité entre les genres et à l'égard des catégories vulnérables	BMCI suivie de, LafargeHolcim Maroc et de Bank of Africa
Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective	Lydec, Managem, SMI, IAM, Bank of Africa, OCP et Cosumar

Source : Vigeo Maroc, sept 2020 avec adaptation du chercheur

Selon le rapport Vigeo Maroc de 2020, le score moyen de la place de Casablanca évolue lentement (+ 3.5 points) pour atteindre 28.5 sur 100 (sur une échelle de 0 à 100) contre 25/100 en 2019, 24/100 en 2018, 22,7/100 en 2015, 21/100 en 2013 et 16,15/100 en 2011. Ainsi on note les résultats suivants :

- Le taux d'informations disponibles par rapport aux informations attendues est en hausse (53 % en 2020 contre 47 % en 2019, 43 % en 2018 et 40 % en 2017 et 2015).
- Sur la période 2017-2020, la note allouée à la gouvernance a progressé de 6 points mais demeure faible (score moyen de 21,7/100) ;
- Des progrès sont perceptibles en matière de respect des Droits de l'Homme (+ 4,4 points) avec un score moyen de 35,9/100 inférieur aux moyennes observées par Vigeo Eiris au niveau international.
- Le score en matière d'Engagement sociétal progresse de 3,7 points pour atteindre 34,5/100.
- Les critères relatifs à l'éthique des affaires et la gestion des ressources humaines sont en hausse de 4.3 et 3 points respectivement.

À noter que trois entreprises ont significativement amélioré leurs scores de 2020 par rapport à 2019 : OCP (+ 27 points) ; LafargeHolcim Maroc (+ 23 points) ; Lydec (+ 12 points).

Source: Vigeo Maroc, 2020

La reconnaissance Top Performers ainsi que l'indice ESG de la Bourse de Casablanca lancé le 27 septembre 2018 avec Vigeo Eiris ont pour vocation d'inciter les grandes entreprises marocaines à prendre conscience de l'importance croissante que les investisseurs internationaux accordent aux critères ESG (Environnementales, Sociales, et de Gouvernance) dans leurs décisions d'investissement.

Renforcement du cadre normatif et réglementaire :

Le cadre normatif a progressé au cours des trois dernières années au Maroc en faveur du renforcement des démarches de responsabilité sociale de la part des entreprises cotées et du développement de produits d'investissement relatifs aux risques de durabilité et/ou à l'impact social et environnemental positif.

L'évaluation d'impact social

La question de l'évaluation de l'impact social trouve aujourd'hui un écho particulier au sein des entreprises, et les réponses apportées s'inspirent de différentes démarches d'évaluation. Par ailleurs, elles s'intéressent à la dimension sociale de l'impact. En dépassant la mesure de la performance purement économique, afin de s'intéresser à l'ensemble de la valeur qu'elle crée pour les individus et à la société.

La complexité de l'évaluation

Nous constatons des difficultés de mise en œuvre de l'évaluation d'impact social au sein des entreprises qu'on peut expliquer par de nombreux facteurs : exigence en matière de compétences, une telle démarche est consommatrice de temps et de ressources humaines. Nous considérons cependant que les deux obstacles majeurs à la généralisation des pratiques d'évaluation d'impact social sont la complexité de l'objet d'analyse et la confusion liée à la multiplicité des objectifs poursuivis (Dupuis, 2007).

En effet, ceci est dû en raison du nombre et de la variété des éléments à prendre en compte pour l'analyse d'impact. Par conséquent, avancer dans une démarche d'évaluation limitée dans le temps et en moyens priorise certaines informations par rapport à d'autres et induit ainsi un biais important, dans la mesure où les résultats seront nécessairement incomplets.

Face à ces formes évidentes de difficultés d'évaluation, le principal obstacle à la mesure de l'impact social est de considérer que la valeur sociale est une chose objective, déterminée et stable. À partir du moment où on aborde la valeur sociale comme étant subjective, malléable et variable, on crée de meilleures mesures pour l'évaluer (Mulgan, 2010).

En résumé, s'engager dans une démarche d'évaluation d'impact social nécessite donc d'accepter cette subjectivité et ses conséquences en termes d'incertitude, d'approximation et d'instabilité. Pour cela, on doit éviter de réduire l'évaluation de l'impact social à un ensemble de techniques, mais la considérer comme une démarche, aux déclinaisons variables, visant à nourrir les échanges et les décisions avec les parties prenantes. Les informations collectées et analysées seront alors autant d'éléments de réponse, partiels mais utiles, pour accompagner les entreprises dans le dialogue avec leurs parties prenantes et la maximisation de leur impact social.

6 - Conclusion

Les résultats de nos recherches visent la compréhension de la dynamique actuelle de la RSE au niveau marocain, en exploitant cette dynamique dans les enjeux sociaux et comment les entreprises pratiquent la RSE, à savoir :

- les problèmes sociaux traités par ces pratiques ;
- les méthodologies adoptées pour résoudre ces problèmes ;
- la façon dont ces activités RSE apportent des changements dans la vie des bénéficiaires.
- comment rapprocher l'impact de ces pratiques sur la société ;
- comment mesurer cet impact.

Dans ce contexte, l'analyse des résultats a permis de qualifier deux aspects de la dynamique actuelle de la RSE au Maroc. D'abord, au niveau des changements liés à l'écosystème général, on voit qu'il y a des efforts très marquants pour encourager les entreprises, soit par l'État, soit par d'autres organismes. Deuxièmement, les pratiques de RSE sont révélatrices de la conviction des dirigeants d'entreprise quant à l'importance de l'investissement dans ce domaine, voyant que la performance ne se juge plus à l'aune de leurs résultats financiers, mais au travers de leur impact social également. La reconnaissance de ces entreprises s'accompagne donc d'un questionnement quant à la manière dont ce dernier peut être évalué.

Compte tenu du caractère éminemment complexe de l'évaluation d'impact social, les entreprises se trouvent confrontées à deux risques majeurs : celui de baisser les bras face aux défis et aux limites immanents à l'exercice et celui de transformer l'exercice en une démarche. Afin d'éviter cela, nous leur préconisons d'adopter une approche pragmatique reconnaissant la complexité, mais acceptant en toute transparence les compromis nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation utilisable, utile et durable.

L'étude de cas présentée dans cette communication n'a qu'une visée exploratoire. Elle a pour finalité de montrer la spécificité des pratiques responsables des entreprises marocaines, leur impact et son évaluation. En effet, cette étude de cas – bien qu'elle ne soit pas étendue pour être significative – a pour intérêt de voir l'impact social des pratiques responsables en dehors du cadre formel et normalisé plus adapté aux grandes entreprises multinationales.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Abbott W.F., Monsen R.J., (2017). « On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement », in: Academy of Management Journal, vol. 22, n° 3, 1979, p. 501.

[2] Aguinis, H., Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. Journal of Management, 38: 932-968.

[3] Allouche, J., et Laroche, P. (2005). "Responsabilité sociale et performance financière des entreprises." Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREM, 38 pages.

- [4] Andrews, K.R., 1971, The concept of corporate strategy: Dow Jones-Irwin.
- [5] Avise, ESSEC, Mouves, Bellue, C., Stievenart, E. et Dasnoy, J. (2013).
- [6] Barbara Szijarto, Peter Milley, Kate Svensson and J. Bradley Cousins, On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base, Evaluation and Program Planning, 10.1016/j.evalprogplan.2017.08.010, 66, (20-32), (2018).
- [7] Barnett M.-L., Salomon, R.-M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. Strategic Management Journal, 27, 1101-1156.
- [8] Barney, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-120.
- [9] Basu, K., & Palazzo, G. (2008) Corporate social responsibility: A process model of sense making. Academy of Management Review, 33(1), 122–136.
- [10] Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O. & Viot, C. (2021). The impact of CSR perceptions on employer attractiveness: an empirical study. Question(s) de management, 2(2), 15-24.
<https://doi.org/10.3917/qdm.212.0015>
- [11] Braybrooke, D. et C.E. Lindblom, 1963, A strategy of decision: policy evaluation as a social process, New York: The Free Press.
- [12] Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée, 2015, L'entreprise dans la société. Une question politique, La Découverte, Paris, France
- [13] Carroll, A.B., 1989, Business & Society: Ethics & stakeholder management, South-Western Pub. Co., Cincinnati
- [14] CGPME & Commission européenne (2011), Guide de bonnes pratiques pour les PME : « la responsabilité sociétale des entreprises, une opportunité à saisir pour les PME ».
- [15] Charette, P. et Dorion, C. (2017). Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (2e édition). Montréal : CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec.
- [16] Cherkaoui A. (2016), « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais », Revue Question(s) de management, 14, (3), 13-26.
DOI :10.3917/qdm.163.0013.
- [17] Cherkaoui A. et Jallal R. (2017), « Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas », Revue Question(s) de management, 18, (3), 63-77. DOI :10.3917/qdm.173.0063.

- [18] Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y. (2017), « La Norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ? », N°4 de la Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales- REMSES, Janvier 2017.
- [19] Cherkaoui A. et Haouata S. (2016), « Éléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion », N°3 de la Revue Interdisciplinaire, Vol. 1, No 2.
- [20] Cherkaoui, A. & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : enseignements d'une étude de cas. Revue internationale des sciences de l'organisation, 2(2), 141-181.
<https://doi.org/10.3917/riso.006.0141>
- [21] Cherkaoui, A. & Jallal, R. (2017). Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas. Question(s) de management, 3(3), 63-77. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0063>
- [22] Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. Question(s) de management, 3(3), 13-26.
<https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>
- [23] Clifford, J., Hehenberger, L. et Fantini, M. (2014). Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant les FESE et le programme EaSI. Luxembourg : Commission européenne, sous-groupe du GECES sur la mesure d'impact. Repéré à <http://dx.publications.europa.eu/10.2767/28927>
- [24] Commission Européenne (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert. Emploi & affaires sociales.
www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf
- [25] Commission européenne, 2011, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 19 : Commission Européenne.
- [26] Confédération Générale des entreprises marocaines (2018), Guide CGEM pour l'intégration de la diversité culturelle dans les pratiques des entreprises. Téléchargeable sur www.cgem.ma
- [27] Corporate Social Responsibility in Morocco: Are Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Socially Responsible? <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jie/article/view/6968>
- [28] Dupuis A., 2007, « La gouvernance non hiérarchisée et peu formalisée du système multiorganisationnel de l'aide aux sans-abris à Montréal », Cahier de recherche du Cergo, Teluq, Uqam.

- [29] Donaldson, T. (1999), "Response: Making Stakeholder Theory Whole", *Academy of Management Review*, 24, p. 237–241.
- [30] Donaldson, T. et L.E. Preston, 1995, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, *The Academy of Management Review* 20(1), pp. 65-91.
- [31] El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. 2009. *Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. Reflets et Perspectives*, 4 : 69-77.
- [32] El Bousserghini, J. 2018. *Intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants. Cas des PME marocaines labellisées. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia/Université Jean-Monnet de Saint-Etienne.*
- [33] El Bousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. 2016. *Vision stratégique des PME orientée RSE – illustration par deux entreprises marocaines. Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1 : 69-99.
- [34] El Malki, T. 2014. *La responsabilité sociale des entreprises - Le cas du Maroc. Afrique Orient.*
- [35] El Mazoudi, J., Boutannoura, R., & Sbiti, M. 2016. *La responsabilité sociale de l'entreprise chez la PME dans le contexte marocain. International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16 (2): 456-466.
- [36] Filali-Meknassi, R. 2009. *Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ?* In A. Sedjari (Ed.), *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* Paris : L'Harmattan.
- Freeman, E.R., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div.
- [37] Friedman, M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, *New York Times Magazine*, New York, pp. 122-126
- [38] Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). *Impact social positif et création de valeur. Question(s) de management*, 27, 91-130. <https://doi.org/10.3917/qdm.201.0091>
- [39] Garriga, E. et D. Melé, 2004, *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*, *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- [40] Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). *The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. Journal of business ethics*, 98(1), 115-132. https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_10
- [41] Gond, J.-P. et J. Igalens, 2008, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Puf.

- [42] Gond, J.-P., G. Palazzo et K. Basu, 2009, Reconsidering Instrumental Corporate Social Responsibility through the Mafia Metaphor, *Business Ethics Quarterly*, 19(1), pp. 55-85.
- [43] Hamdoun, M. 2008. Le comportement écologique des entreprises chimiques tunisiennes : un passage obligé ou un choix délibéré. Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice.
- [44] Harrison, J.S., 2011, Stakeholder Theory in Strategic Management: A Retrospective, dans: R. A. Phillips (Ed.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*, Edward Elgar, UK
- [45] Hehenberger, L., Harling, A.-M. et Scholten, P. (2015, juin). A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. European Venture Philanthropy Association. (Im)prove et Fondation Rexel. (2015). Guide de la mesure d'impact social.
- [46] Jarrod O., 2019, Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice, *Business Ethics: A European Review*, 28, 4, (423-440).
- [47] Jones, T.M., Wicks A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24, p. 206–221.
- [48] Julien K., N. Raulet-Croset, 2018, Social Impact Measurement as a Dynamic Process: A Study in a French Non-profit Organization, *Materiality and Managerial Techniques*, 10.1007/978-3-319-66101-8_13, (325-354).
- [49] Julien Kleszczowski, « Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-10 | 2020, mis en ligne le 02 juillet 2020, consulté le 11 août 2021. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/5731>; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.5731>
- [50] Lange, D., & Washburn, N. T. 2012. Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37 : 300-326.
- [51] Madрахimova, F., 2013, Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), pp. 113-117.
- [52] Manescu, C. (2011). Stock returns in relation to environmental, social and governance performance: Mispricing or compensation for risk? *Sustainable Development*, 19, 95-118.
- [53] Meknassi, R. F. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises au Maroc ? In *Droits de l'Homme et développement durable : Quelle articulation?* (L'Harmattan, p. 173-192).
- [54] McWilliams, A., Siegel, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5), p. 603-609.

[55] Norme ISO 26000 (2010), Responsabilité sociétale. Orlitzky M., Schmidt F.-L., Rynes S.-L. (2003).

[56] Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P., & de Colle, S. 2010. Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4: 403-445.

[57] Parodi M., 2010, « L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale », *Recma*, n° 315.

[58] Pasquero, J., 2008, Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, *Management international*, 12(2), pp. 27-48.

[59] Peretti, J. (2021). Éditorial. *Question(s) de management*, 32, 11-13.
<https://doi.org/10.3917/qdm.212.0011>

[60] Petit précis de l'évaluation de l'impact social. Binhas, L. (2004).

[61] Phillips, R., R.E. Freeman et A.C. Wicks, 2003, What stakeholder theory is not, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 479-502.

[62] Portney P.-R. (2008). The (not so) new corporate social responsibility: An empirical perspective, *Review of Environmental Economics and Policy*, 2: 261- 275.

[63] Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'ESS en France, 2012.

[64] Renneboog L., Horst J.-T., Zhang C., (2008), Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior », *Journal of Banking and Finance*, 32(9), 1723-1742.

[65] Sadownik, B. (2015). The Demonstrating Value Workbook: An Activity Guide to Tracking and Expressing your Organization's Success. *Demonstrating Value*.

[66] Safy, R., Chapellier, P. & Gillet-Monjarret, C. (2020). L'influence des instruments économiques sur le comportement responsable des dirigeants de PME marocaines. *Revue de l'organisation responsable*, 15, 5-16. <https://doi.org/10.3917/ror.151.0005>

[67] Seters, P.V., 2012, Selznick and Dworkin: The Importance of Values in Social and Moral Theory, *Issues in Legal Scholarship* 10(1), pp. 43-53

[68] Simard, P., Paré, G., Champagne, D. et O'Neil, M. (2009). Sait-on bien travailler ensemble ? Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés. Réseau québécois des Villes et Villages en santé.

- [69] Social Impact Investment Taskforce (SIIT). (2014). Measuring Impact - Subject paper of the Impact Measurement Working Group.
- [70] Steiner, G. et Steiner, J. 2011, Business, Government and Society: A Managerial Perspective: McGraw-Hill/Irwin.
- [71] Stievenart E., Bellue C., Dasnoy J., 2013, Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avise, Essec, Mouves.
- [72] Stievenart, E. & Pache, A. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. RECMA, 331, 76-92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>
- [73] Van Beurden P., Gössling T. (2008). The worth of values. A literature review on the relation between corporate social and financial performance. Journal of Business Ethics, 82: 407- 424.
- [74] Vanclay, F 2003, 'International principles for Social Impact Assessment', Impact Assessment and Project Appraisal, March.
- [75] Vanclay, F. 2003 International Principles for Social Impact Assessment. Impact Assessment & Project Appraisal 21(1), 5- 11. <http://dx.doi.org/10.3152/147154603781766491>
- [76] Vigeo (2019), Rapport d'analyse des Top Performers au Maroc.
- [77] Zappalà, G. and Lyons, M. 2009, Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview, CSI Background Paper No 5, July, Centre for Social Impact, University of New South Wales.

RECRUTEMENT ARC-EN-CIEL (RAEC), UNE INNOVATION SOCIALE DANS LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Pr David PATA KIANTWADI¹

IFASIC et SODEICO sarl

kiantwadi@gmail.com

Résumé :

Le présent article démontre que la pénurie de l'emploi vécue dans les sociétés africaines subsahariennes fait naître deux problématiques de la pratique de recrutement, l'ethnostructure et l'ethno-emploi, lesquels constituent les freins au bon fonctionnement de l'organisation. Pour pallier à ces problématiques, il est proposé la méthode « Recrutement Arc En ciel » (RAEC), qui n'est pas à confondre avec le nom d'une société française d'intérim. A travers six étapes, la méthode permet à l'entreprise de constituer un personnel qui représenterait les différentes communautés culturelles de la société de telle sorte qu'il donne l'impression des couleurs d'arc en ciel. En dehors du recrutement du personnel, le RAEC peut être utilisé aussi dans la composition des membres des institutions étatiques. Ainsi, une innovation sociale réussie dans le recrutement renforce la cohésion sociale entre les communautés culturelles, restaurer le bien-être au travail et la paix sociale et améliorer les performances individuelles et organisationnelles.

Mots clés : *Diversité, Ethno-emploi, Ethno-structure (ou ethno-scape), Innovation sociale et Recrutement.*

Abstract:

This article demonstrates that the shortage of employment experienced in sub-Saharan African societies has given rise to two issues in recruitment practice, ethno-structure and ethno-employment, which constitute the obstacles to the proper functioning of the organization. To overcome these issues, the "Rainbow Recruitment" (RAEC) method is proposed, which should not be confused with the name of a French temporary employment company. Through six stages, the method allows the company to build a staff who would represent the different cultural communities of the company in such a way that they give the impression of the colors of the rainbow. Apart from recruiting staff, the CEAS can also be used in the composition of members of state institutions. Thus, successful social innovation in

¹ Psychologue du Travail de l'université de Kinshasa (RDC), DEA en SIC de l'IFASIC (RDC, Docteur) Thèse en SIC de l'Université de Corse (France, Professeur à l'IFASIC et d'autres universités congolaises et Directeur de Recrutement et des Opérations à la SODEICO sarl.

recruitment strengthens social cohesion between cultural communities, restores well-being at work and social peace and improves individual and organizational performance.

Key Words:

Diversity, Job ethnic, structure-ethnic (ethnoscape), Social Innovation and Recruitment.

1 - INTRODUCTION

La présente réflexion s'inscrit dans le cadre de l'Atelier des 16^e Rencontres Internationales de la Diversité (RID) et 38^e Université d'Eté de l'Institut de l'Audit Social (IAS) des 7 et 8 octobre 2021 à Aix-en-Provence organisé par l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT) d'Aix-en-Provence en collaboration avec le Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAME) et l'Institut International de l'Audit Social (IAS).

Elle se situe plus précisément au niveau de l'Axe 5 « Diversité Culturelle et Afrique Subsaharienne (DCAS) » en mettant l'accent sur les pratiques de recrutement au sein des organisations. D'un point de vue scientifique, une telle étude trouve son ancrage dans le croisement de deux domaines, l'Audit social et la Communication interculturelle. Ainsi, elle cherche à répondre à une question générale dudit Atelier : « dans quelle mesure le management de la diversité constitue-t-il un levier de performance dans les organisations privées et publiques ? ».

Pour répondre à cette préoccupation, nous nous sommes servi d'une partie des données de l'enquête menée entre 2014 et 2021 au sein des organisations congolaises dans le cadre de notre thèse doctorale défendue en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Corse Pascal Paoli, dont les résultats ont été publiés aux Éditions Universitaires sous le titre évocateur Communication interculturelle, une discipline scientifique (2008c). L'analyse qualitative des données relatives au « recrutement dans un contexte de diversité » à la lumière de la théorie et approche de l'innovation sociale permet de dégager : des problématiques majeures, la position épistémologique et le recrutement arc en ciel.

2 - PROBLEMATIQUES DE RECRUTEMENT DANS LES PAYS SUBSAHARIENS

La pénurie de l'emploi dans les pays en voie de développement, surtout ceux de l'Afrique Subsaharienne, comme la République Démocratique du Congo (RDC), fait du « recrutement du personnel » un facteur important, voire un enjeu majeur dans la dynamique des relations entre les communautés culturelles au sein des organisations, voire même dans la société en général, à travers deux phénomènes : l'ethno-structure et l'ethno-emploi.

2.1 - Ethno-structure, une pratique sociale de constitution des groupes ethniques au sein des organisations

Le recrutement est généralement le moyen par lequel une entreprise acquiert du nouveau personnel. Il nécessite dans sa pratique le respect de certaines étapes ; car, « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait vers quel port il se dirige » (Falcon, 2016 : 8). D'abord, il y a un besoin qui est né, ensuite le recrutement, puis la sélection et l'engagement (provisoire et définitif). Déjà au niveau de la compréhension du besoin pour l'établissement du profil de la personne qui pourra occuper cette fonction, il y a une sorte de transfert affectif, le manager au lieu de réfléchir en termes des exigences du poste, mais il réfléchit en fonction des profils des candidats qu'il a dans son réseau culturel. Pourtant, la qualité et l'efficacité de toutes les étapes qui suivent dépendent de cette définition précise de besoin qui comporte (Idem) : la rédaction de la description de poste (que fera concrètement la personne) et l'établissement du profil du poste (quelles sont les compétences, expériences et caractéristiques de personnalité nécessaire pour remplir la fonction ?).

Malheureusement dans les sociétés africaines, surtout celles de subsahariennes, les dirigeants et les managers profitent de ce processus pour engager les membres de leurs communautés culturelles (groupes ethniques) le plus souvent sans le respect des procédures. Les nouveaux membres ainsi recrutés, une fois promus aux postes de responsabilité, ont tendance à vouloir perpétuer cette pratique jusqu'à former, dans le temps, des blocs presque monolithiques, appelés « ethno-structures » (Pata, 2018c : 524-525), agissant comme de vraies structures formelles au sein des organisations. Dans ce cas, le recrutement devient alors pour cesdites sociétés un moyen par lequel une ethno-structure a la possibilité d'acquérir de nouveaux membres et ainsi s'accroître dans un milieu étranger qu'est l'organisation. C'est ainsi que Aryun Appadurai les appelle des « ethno-scapes » (2001 : 71-83).

Le « favoritisme » et le « protectionnisme » constituent des modes opératoires dans la définition des besoins et l'établissement des profils des candidats recherchés. Cette pratique s'observe très fréquemment presque chez tous les ressortissants de toutes les communautés culturelles. C'est ainsi que le dépôt des dossiers de candidatures se fait à travers certains réseaux sociaux informels existant au sein des entreprises, tels que les chefs et leur groupe, les chefs entre eux, les membres des partis politiques (l'influence politique), les députés, les responsables des églises ou les membres de la famille du chef spirituel. À cela s'ajoutent les connaissances telles que les amis de longue date, les anciens collègues de service, les anciens élèves d'un collège, d'un lycée ou d'une université. Toutes ces personnes constituent des canaux privilégiés de recommandation des candidats. Quelquefois, les dossiers sont déposés au secrétariat de la direction administrative, mais sans suite. Dans certaines entreprises, il n'existe pas de dépôt des dossiers mais plutôt des listes souvent classées par quotas des partis politiques.

Les candidats sélectionnés sont, dans la plupart des cas, de la même province que les dirigeants des entreprises, surtout des entreprises étatiques. Les managers ont souvent déjà des quotas des personnes à engager. Ils préfèrent alors engager leurs enfants ou leurs connaissances. Par cette façon de faire, les candidats-demandeurs d'emplois ne sont pas engagés sur base de leurs qualifications et compétences, mais plutôt par rapport à leur appartenance à un réseau culturel.

Victor Ernoult (2001) a défini et hiérarchisé les compétences requises pour les postes de cadres en cinq catégories telles que :

- les compétences d'ordre individuel,
- les compétences relationnelles et de communication,
- les compétences d'encadrement,
- les compétences d'ordre intellectuel
- et les compétences liées à la motivation.

Ces compétences n'intéressent pas les managers ; c'est donc l'ethnicité qui prend le devant de toute considération dans le processus de sélection du personnel. Un cas typique évoqué par les enquêtés, la priorité donnée aux Swahiliphones dans l'engagement de nouveaux employés au sein des entreprises étatiques, voire dans certains projets financés par les bailleurs de fonds, commis sous tutelle d'une autorité gouvernementale. La présence d'un Kasai à la tête du pays, depuis presque trois ans, fait observer les mêmes phénomènes.

2.2 - Ethno-emploi, une pratique sociale de perpétuation des groupes ethniques au sein des organisations

Le souci de développer à tout prix des groupes ethniques au sein d'une organisation par le biais des recrutements ethniques fait que des emplois sont confiés plus aux gens de telles communautés culturelles que d'autres. Ce qui finalement laisse à penser qu'il y aurait des emplois qui ne sont réservés qu'à une telle communauté et des emplois spécifiques pour d'autres. Cette réalité est appelée « ethno-emploi » (Pata, 2018c : 527-529). Un tel processus est entaché d'erreurs, pour ne pas dire d'irrégularités. Or, toute erreur à ce niveau peut se révéler fort dommageable pour l'entreprise comme pour l'intéressé (Weiss, 2005 : 62-65). C'est ainsi que l'on constate les contre-performances et le sous-développement parce que simplement les personnes engagées ne disposent pas de compétences nécessaires et suffisantes pour exercer leurs fonctions.

C'est ainsi qu'on observe la prédominance au sein de la majorité des organisations des originaires de certaines provinces. Tout compte fait que l'appartenance provinciale du chef pèse sur l'évolution de carrière des agents au sein des organisations. Pour qu'il soit bien apprécié par les membres de sa communauté, il doit engager des nouveaux et protéger les anciens. C'est une façon de perpétuer l'ethnie ainsi que sa culture au sein des organisations. Cette influence ne s'arrête pas seulement au niveau de l'engagement, mais aussi au niveau de la motivation (salaire, prime et autres avantages). On remarque par ailleurs que les ressortissants d'une telle province bénéficient plus des missions de service que d'autres. Cette pratique ne s'observe pas seulement chez les congolais, même auprès des communautés étrangères qui sont employés au sein des organisations congolaises. D'ailleurs, comme le témoigne un enquêté soutenu par les autres dans une banque étrangère de la place : « tous les blancs sont nos chefs, il n'y a pas de subalternes ».

Enfin, les ethno-structures et emplois exposent souvent les membres opposés à des conflits sociaux, dont certains pour se protéger recourent à certaines pratiques occultes telles que l'empoisonnement, le mauvais sort, la sorcellerie et des discours conflictuels. Face à ces

constats malheureux, la prise en compte de la diversité dans le recrutement par l'approche de l'innovation sociale constitue un des leviers de performance pour ces organisations (pays et sociétés y émergeant). Ainsi, quelle est la méthode sociale innovante de recrutement qui s'adapte dans un contexte de diversité ethnique ? Pour répondre à cette question, une définition de la position épistémologique, théorique et méthodologique paraît évidente.

3 - POSITION ÉPISTEMOLOGIQUE, APPROCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Sachant que l'innovation sociale favorise l'émergence de nouvelles pratiques managériales, qui sont des solutions innovantes face à ces problématiques contemporaines (IMPGT, CERGAM et AIS, mai 2021 : 2), la mise en place d'une méthode de recrutement doit se fonder sur des pièces épistémologiques, théoriques et méthodologiques qui garantissent ses qualités.

3.1 - Position épistémologique et approche théorique

En référence de la question posée, la présente réflexion cherche à comprendre l'implication de l'innovation sociale dans le recrutement du personnel qui s'inscrit dans un contexte d'une forte diversité ethnique. Bien entendu, une innovation sociale est une nouvelle idée, une approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant (RQIS, 2011 : 10).

Les innovations sociales sont sociales autant dans leurs finalités que dans leurs processus. Elles répondent à des besoins sociaux tout en créant de nouvelles relations entre des personnes et des groupes qui n'avaient pas nécessairement l'habitude de coopérer. L'innovation naît d'un processus nécessairement ouvert. Les innovateurs sociaux ont été, en ce sens, précurseurs de ce que recherchent aujourd'hui de plus en plus les institutions et les entreprises pour accélérer l'innovation technologique par ce que l'on appelle l'innovation ouverte.

En tant que processus mis en place dans le but de changer les pratiques habituelles, l'innovation sociale vise à répondre à des situations sociales jugées contreproductives au sein des organisations, ou encore à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ainsi, appliquée dans le domaine de recrutement, l'innovation sociale devient une approche par excellence pour trouver des solutions aux problématiques requérantes telles que l'ethno-structure et l'ethno-emploi.

Par ailleurs, pour paraphraser Jacques Prades (2015 : 104), chaque innovation dans un domaine technique comme celui du recrutement fait forcément naître d'autres innovations liées aux apprentissages par l'usage (la pratique). Prenons ces trois exemples.

- Le premier, les « méthodes et techniques d'analyse des CVs » sont conçues pour présélectionner, de manière objective, les candidats répondants au profil du poste ; mais des personnes à qui revient la décision s'en servent pour classer en ordre utile les leurs dans des postes clés.
- Le deuxième, la « communication de recrutement » est mise en place pour informer le public (interne et externe) sur les opportunités d'emploi : envie d'attirer les candidats concernés à soumissionner leur candidature, mais les dirigeants s'en servent pour n'informer que les membres de leurs famille ou ethnies.
- Et le troisième, les « entretiens d'embauche » créés pour dénicher les potentiels, les aptitudes et les compétences ; mais les évaluateurs les utilisent pour s'assurer que les personnes en face d'eux sont simplement et réellement celles qui ont été effectivement recommandées par les membres de l'ethno-structure.

Enfin, comme il peut être observé au travers de ces quelques exemples, ces personnes qui sont dans la pratique du recrutement innovent, mais dans le négatif, parce que leurs innovations menaceraient sérieusement le fonctionnement de l'organisation avec des personnes sans profil réel. Toutefois, pour porter une correction à ces innovations sociales négatives, il convient de recourir encore à des innovations sociales, mais cette fois-ci positives, apportant des solutions efficaces pour les négatives et assurer le bien-être au travail, d'où la nécessité de repenser à une nouvelle approche ou méthode de recrutement objectif tenant compte de contexte de diversité ethnique.

Enfin, ces pratiques innovantes (positive ou négative) ont été révélées grâce à la méthode documentaire d'interprétation.

3.2 - Méthode documentaire d'interprétation (MDI)

Consacrée par Harold Garfinkel (2007) et commentée par Philip Amiel (2010 : 43-46), la MDI est une ethnométhode à portée très générale qui consiste à construire un modèle interprétatif à partir des éléments de la situation de terrain. Elle part de la reconnaissance de tous les objets ou évènements critiques, depuis les aspects les plus ordinaires de la vie de tous les jours jusqu'aux réalisations scientifiques et artistiques les plus abstruses.

Utilisée dans la présente étude, la MDI a permis de collecter et d'analyser les données sur les pratiques relatives à la communication interculturelle de la Thèse des SIC défendue à l'Université de Corse (Pata, 2018b) et au recrutement des jeunes professionnels de l'Administration Publique congolaise réalisé par la SODEICO sarl sous notre direction (Pata, 2018a). Ainsi, la technique documentaire a été utilisée sous toutes ses formes pour appuyer cette méthode. D'abord, il a été constitué des informations jugées pertinentes par rapport aux termes de référence des appels à communication sur les témoignages d'expériences vécues et de recherches scientifiques en matière d'« innovation sociale, diversité et performance » du 7 au 8 octobre 2021 à l'Aix-en-Provence. Appels lancés en date du 6 mai

2021 par trois partenaires : l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IPMGT), le Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion (CERGAM) et l'Institut international de l'Audit Social (IAS).

Ensuite, les informations collectées sont analysées grâce à l'approche de l'innovation développée par des auteurs tels que J. G. Dees et B. Anderson (2006), J. Defourny et M. Nyssens (2011), RQIS (2011), N. Richez-Battesti, F. Petrella et V. Vallade (2012) et J. Prades (2015). Enfin, les résultats de cette analyse ont permis de proposer le Recrutement Arc En Ciel (RAEC) comme une solution adéquate aux problématiques susindiquées.

4 - RECRUTEMENT ARC EN CIEL, METHODE ORIGINELLE DES COULEURS

Pour assurer l'équilibre interne des entreprises évoluant dans des pays à forte diversité ethnique, comme la RDC qui compte à peu près 250 ethnies réparties à travers vingt-six (26) provinces (ou groupes ethniques), le recrutement devrait donner la chance à tout le monde bien sûr, mais en faisant en sorte que les différentes provinces ou (différents groupes ethniques) soient chacune représentées à proportion presque égale, ce qui leur permettra de disposer d'un personnel de différentes origines ou couleurs, bref « arc en ciel », d'où le Recrutement Arc En Ciel, RAEC en sigle.

4.1 -Fondement de la méthode et sa nécessité dans la gestion des problématiques de recrutement

Comme le montre cette photo, le Recrutement Arc En Ciel (RAEC) est une méthode originelle des couleurs de l'arc en ciel qui permet à une entreprise de recruter son personnel en tenant compte des groupes ethniques existant au pays. Ce qui lui permettra de disposer d'un personnel représentatif de différents groupes semblables aux couleurs de l'arc en ciel. Elle a été utilisée dans le recrutement des jeunes universitaires de la Fonction Publique Congolaise. Elle se veut novatrice dans le sens qu'elle propose une solution à la gestion du problèmes de la diversité en milieu du travail ou organisationnel. C'est un modèle simple et efficace qui permet de constituer le personnel d'une entreprise à partir des populations représentatives de la société. C'est une valeur ajoutée dans le processus d'amélioration des performances des équipes ou des entreprises évoluant dans une forte diversité technique.

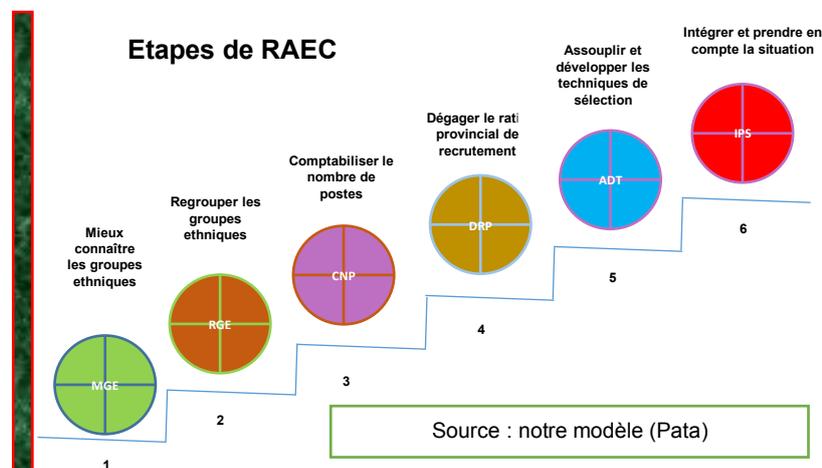


Sources : Tara (2016) et Ecole Arc en ciel Goma RDC (2018)

Cette méthode est inspirée de la « Méthode originelle des couleurs Arc En Ciel Disc » (AEC DISC, 2021) utilisée dans la visualisation d'une personne, d'une équipe ou d'une fonction afin d'améliorer ses performances, d'assurer la cohésion de groupe, d'améliorer le style de management, d'accompagner le changement. Utilisée dans le recrutement du personnel d'une entreprise, elle permet d'obtenir cinq résultats :

- Primo, définir objectivement les postes à pourvoir pour embaucher de bons candidats en tenant compte de leurs origines par souci d'assurer un équilibre parfait entre les communautés ethniques au sein de l'organisation.
- Secundo, mener des entretiens adaptés et savoir décrypter les réponses des candidats en tenant compte des poids culturels de leurs origines.
- Tertio, impliquer le manager du futur collaborateur dans le processus de recrutement en veillant sur la part subjectivité provenant des sentiments de fibres ethniques tels que le feeling négatif et l'effet de halo.
- Quarto, présenter l'entreprise et donner envie aux meilleurs candidats de rejoindre l'entreprise en mettant sa politique de gestion de la diversité.
- Et quinto, réussir la prise de contact des candidats retenus et de leur manager en assurant que leurs bulles culturelles s'accordent (feeling positif).

Le RAEC n'est pas à confondre avec le nom de la société « Recrutement Arc En Ciel » se trouvant sur la Cité Navale 44.220 Couëron en France ; il est plutôt une méthode qui propose à tous les managers un modèle original en six étapes pour constituer des communautés homogènes au sein des organisations en vue d'une efficacité optimale :



- Mieux connaître les groupes ethniques (communautés culturelles) vivant au sein de la société où le recrutement s'effectue (MCC) ;
- Regrouper les groupes ethniques autour de grandes aires culturelles définies en termes soit des « villes » ou des « provinces », selon les réalités de chaque pays (RGE) ;
- Comptabiliser le « ratio provincial de recrutement » en divisant le nombre de postes de l'entreprise sur celui de provinces ou villes. Ce ratio désignera le nombre de personnes à engager qui sont originaires de chaque province (DRP) ;

- Assouplir et développer les techniques de sélection des candidats en respectant les principes d'objectivité, d'impartialité et de standardisation en tenant compte de ratio de chaque province (ADT) ;
- Intégrer et prendre en compte la situation (IPS).

La méthode RAEC intègre également les travaux du Réseau Québécois en Innovation Sociale « RQIS » (2011), de Nadine Richez-Battesti et compagnie (2012) et de Prades (2015). De ce fait, elle est présentée comme le fondement de la rénovation des politiques sociales au sein des organisations. En cohérence avec les règles du nouveau management public et les impératifs d'efficacité et de compétitivité des services publics, cette méthode participe aux formes de l'action publique afin de garantir le bien-être au travail en réduisant les conflits des communautés culturelles. Appliquée avec rigueur, elle peut favoriser le désengagement des mauvaises pratiques (recrutement du sang et népotisme favorisant l'ethno-emploi et l'ethno-structure, ...). Par cette méthode, l'individu est mis au centre l'organisation comme acteur de changement, au sens où il saisit des opportunités de changement afin de créer de nouvelles valeurs. Dans le recrutement, l'entrepreneur est bien sûr le « recruteur » qui a la mission de piloter le processus en toute objectivité, mais en tenant compte de la situation ou du contexte.

4.2 - « Arcialité » dans le recrutement de mille jeunes de la Fonction Publique Congolaise

Le concept « Arcialité », qui n'étant pas encore enregistré au moment de la rédaction du présent article sur Google ou autres moteurs de recherche, nous en avons déjà fait usage en 2017 et 2018 lors du recrutement des jeunes universitaires devant intégrer l'Administration Publique Congolaise, pour désigner la manière de vouloir recruter un personnel en tenant compte de la diversité que compose la société dans laquelle l'entreprise évolue de telle sorte que le personnel représente les différentes grandes souches de la population comme le mélange des couleurs dans un arc en ciel.

En effet, dans le cadre de la politique de rajeunissement de l'Administration Publique, le Gouvernement congolais par son Ministère de la Fonction Publique devrait recruter « 1 000 (mille) jeunes universitaires » à travers un concours conforme aux normes statutaires et aux exigences qui reposent sur des standards internationaux. Ces jeunes étaient destinés à travailler au sein des administrations provinciales déconcentrées du pays. Ils devraient d'abord, suivre une formation professionnelle de deux mois et ensuite, effectuer un stage professionnel de quatre mois dans les administrations publiques sectorielles.

À l'issue de ces formations, financées par le Gouvernement congolais avec l'appui des bailleurs de fonds, les jeunes formés devraient être admis sous statut par Arrêté du Ministre ayant la Fonction Publique dans ses attributions. Ils bénéficieront des avantages y afférant. Ainsi, par souci de garantir l'objectivité, la SODEICO sarl, un des leaders de sociétés privées de placement de Congo-Kinshasa, a été choisie pour piloter ce processus sur toute l'étendue de la République Démocratique du Congo (RDC ou Congo-Kinshasa) selon les termes des Contrats de service n°484/CMRAP/PRRAP/COORDO/EPM/04/2017 du 30/10/2016 pour 500 premiers

et n°828/CMRAP/COORDO/EPM/05/2018 du 28 mai 2018 financé par IDA N° D 1850-ZR pour 500 autres signés entre SODEICO et PRRAP-CMRAP.

Ce recrutement représentait un enjeu majeur, car la majorité du personnel est basée à Kinshasa et les administrations principales sont abandonnées à leur triste sort. Ceux qui y sont affectés proviennent de Kinshasa. Ce qui suscite le plus souvent fois des tensions entre les agents et cadres affectés dans d'autres provinces et les autochtones débouchant à certaines crises sociales (les empoisonnements, les mauvais sorts, les discours conflictuels, la chasse des non-originares comme ce fut le cas des Kasayens chassés du Katanga en 1992). Trouver des candidats dans les provinces respectives serait une façon de résoudre ces crises, donc une innovation sociale.

Appliquée dans le recrutement et la sélection de ces jeunes, la méthode RAEC a permis de dégager les six principales informations :

- Primo, le Congo Kinshasa (RDC) compte à peu près 250 ethnies réparties en provinces.
- Secundo, la Constitution du pays promulguée en 2006 regroupe ces différentes ethnies en 26 provinces, c'est-à-dire des communautés culturelles ou des groupes ethniques.
- Tertio, le nombre de postes prévus par l'Administration Publique pour tout le pays est 1 000.
- Quarto, le « ratio provincial » est égal à 38 candidats à retenir par province, soit 1 000 postes sur 26 provinces.
- Quinto, l'assouplissement et le développement des techniques de sélection des candidats en respectant les principes d'objectivité, d'impartialité et de standardisation voudrait qu'il soit levé ; l'option selon laquelle la norme de réussite, seuil critique à partir duquel les candidats sont sélectionnés ou pas, devrait être définie par rapport aux résultats de chacune des provinces, c'est-à-dire retenus par exemple tous les 38 premiers. Un tel principe tient compte de l'homogénéité de chacune province.
- Et sexto, l'intégration et la prise en compte la situation fait que le ratio obtenu ne permettant pas de couvrir tous les 1 000 postes, avec la présence 12 postes résiduels, il y a nécessité de l'affecter à une province présentant plus des candidats, comme Kinshasa. Ce qui fait que 25 provinces vont chacune disposer de 38 candidats et Kinshasa de 50.

Ce type d'innovation sociale peut être appliqué pour d'autres variables définissant également la diversité telles l'âge, le genre, la nationalité dans le cas d'une entreprise multinationale, ... Ainsi pour garantir l'égalité des chances, les recruteurs de toutes les provinces devraient respecter les règles d'éthique professionnelle les plus strictes durant l'évaluation des candidats (la passation des tests et l'organisation des interviews). En vertu de ce principe, l'entreprise doit prendre les dispositions suivantes.

Définir quatre types des clauses :

- Primo, est coupable de "corruption" quiconque offre, donne, sollicite ou accepte un quelconque avantage en vue d'influencer la décision d'un candidat au cours de la passation des tests et de l'interview d'embauche.
- Secundo, se livre à des « manœuvres frauduleuses » quiconque déforme ou dénature les copies des examens afin d'influencer l'attribution des points.

- Tertio, les « pratiques collusoires » désignent toute forme d'entente entre deux ou plusieurs évaluateurs (surveillants, correcteurs des tests et experts) visant à modifier les points ou les décisions des candidats. et, les « pratiques coercitives » désignent toute forme d'atteinte aux personnes (candidats et leurs membres de famille) ou à leurs biens ou de menaces à leur encontre afin de bénéficier des avantages tendant à influencer l'attribution de points, par exemple : le harcèlement sexuel, la demande d'argent ou réception des biens.
- Rejeter les résultats attribués au candidat, s'il est établi que le recruteur ou l'évaluateur, directement ou par l'intermédiaire d'un agent, coupable de corruption ou s'est livré à des manœuvres frauduleuses, des pratiques collusoires ou coercitives pendant le processus d'évaluation. Rejeter une proposition d'attribution si elle détermine que l'attributaire proposé est, directement ou par l'intermédiaire d'un agent, coupable de blanchiment d'argent ou en connivence avec les activités de blanchiment d'argent et/ou de terrorisme. Et, annuler la prime allouée ainsi que le contrat, si elle détermine à tout moment que le consultant a été impliqué dans des actes de corruption, des manœuvres frauduleuses, des pratiques collusives ou coercitives, pendant le processus d'évaluation des candidats (passation des tests et des interviews).

Enfin, vu son efficacité dans la résolution des crises sociales liées à la pénurie de l'emploi, le RAEC peut être appliqué dans d'autres structures telles que les institutions étatiques, en respectant les mêmes principes et démarches. Exemples, la composition du bureau de conseillers de la Présidence de la République, la formation du gouvernement, la constitution du Parlement (Assemblée nationale et Sénat), le comité de gestion des partis politiques, le choix des mandataires publics, etc. Ainsi, une innovation sociale réussie dans le recrutement renforce la cohésion sociale entre les communautés culturelles, restaure le bien-être au travail et la paix sociale et améliore les performances individuelles et organisationnelles.

CONCLUSION

La pénurie de l'emploi vécue dans les sociétés africaines subsahariennes a fait naître deux problématiques de la pratique de recrutement : ethno-structure et ethno-emploi. La première réalité renvoie au fait que devant ce contexte, les membres d'une communauté culturelle donnée utilisent le « recrutement » comme moyen et possibilité de se reconstituer au sein de l'organisation, d'acquérir de nouveaux membres et ainsi s'accroître. Ethno-structure est presque synonyme à l'ethno-scape, mais la première est plus un groupe créé sur des fibres d'appartenance ethnique/régionale qui devient un cadre propice pour les membres de perpétuer leurs cultures dans le temps et dans l'espace.

La deuxième réalité est liée au souci de développer les groupes ethniques au sein d'une organisation par le biais des recrutements claniques où des emplois sont confiés plus aux gens de telles communautés culturelles que d'autres. Ce qui finalement laisse à penser qu'il y aurait des emplois qui ne sont réservés qu'à une telle communauté et des emplois spécifiques pour d'autres. Cette réalité est appelée « ethno-emploi ». Ces pratiques sont des innovations sociales, des solutions auxquelles les membres de communautés culturelles en présence

recourent, mais elles sont négatives puisqu'elles exposent l'entreprise à des conflits et crises sociaux.

Pour pallier à ces problématiques, c'est-à-dire supprimer les innovations négatives, il faudrait procéder par des innovations toujours sociales mais positives, tel est le cas de la méthode proposée dans cet article, dénommée « Recrutement Arc En ciel », en sigle RAEC, qui n'est pas à confondre avec le nom d'une société française d'intérim. À travers six étapes, la méthode permet à l'entreprise de constituer un personnel qui représenterait les différentes communautés culturelles de la société de telle sorte qu'il donne l'impression des couleurs d'arc en ciel.

Le RAEC peut être utilisée dans le recrutement du personnel tout comme dans des structures telles que les institutions étatiques, en respectant les mêmes principes et démarches. Exemples, la composition du bureau de conseillers de la Présidence de la République, la formation du gouvernement, la constitution de Parlement (Assemblée nationale et Sénat), le comité de gestion des partis politiques, le choix des mandataires publics, etc. Ainsi, une innovation sociale réussie dans le recrutement renforce la cohésion sociale entre les communautés culturelles, restaure le bien-être au travail et la paix sociale et améliore les performances individuelles et organisationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

[1] AMIEL, P., Ethnométhodologie appliquée : éléments de sociologie praxéologique, Paris, Les Presses du LEMA, 2010, 209 p.

[2] APPADURAI, A., Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation, Payot, Paris, 2001, 322 p.

[3] DEES, J. G., ANDERSON, B., 2006, Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought, Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series, 1 (3), 39-66.

[4] DEFOURNY, J., NYSSENS, M., 2011, Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative, RECMA, 18-35.

[5] ERNOULT, V., Recruter sans se tromper : conseils et techniques d'un chasseur de têtes, Paris, Organisation, 2001, 248 p.

[6] FALCON, H. (de), Maitriser ses recrutements, Paris, Dunod, 2016, 208 p.

[7] GARFINKEL, H., « Le socle routinier des activités ordinaires », in Recherches en ethnométhodologie, PUF « Quadrige », 2007, pp. 100-144.

[8] IMPGT, CERGAM et AIS, 16^e Rencontres Internationales de la Diversité (RID) et 38^e Université d'Été de l'Audit Social (IAS) des 7 et 8 octobre 2021 à Aix-en-Provence, mai 2021, 7 p.

[9] PATA, K. D., Communication interculturelle dans le contexte congolais : transmission des cultures ethniques au sein des organisations modernes, Thèse en SIC, sous la direction des professeurs Françoise ALBERTINI et Philippe K. NTONDA, Université de Corse-France, 2008, 701 p.

[10] PATA, K. D., Communication interculturelle, une discipline scientifique, Editions Universitaires Européennes, Norderstedt, 2008, 640 p.

[11] PATA, K. D., Rapport synthèse de la mission d'appui au recrutement de mille jeunes professionnels dans le cadre du Programme Jeunes Professionnels appuyé par le PRRAP, , SODEICO sarl, 2018, 236 p.

[12] PRADES, J., (2015), « Du concept d'innovation sociale », Revue internationale de l'économie sociale, n° 338, pp. 103–112.

[13] RICHEZ-BATTESTI, N., PETRELLA, F. et VALLADE, V., (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », De Boeck Supérieur, «Innovations », vol. 2, n°38, pp. 15 à 36.

[14] RQIS, Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec : synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale, Université du Québec et Développement économique, Innovation et Exportation, 2011, 101 p.

[15] WEISS, D., Ressources humaines, Paris, Editions d'Organisation, 3^{ème} édition, 2005, 824 p.

WEBOGRAPHIE

[1] AEC DISC (mai 2021), La méthode Arc En Ciel Disc, qu'est ce que c'est ? », téléchargé le 27 mai 2021. URL : <https://www.arcencielrh.com/methode-disc-arc-en-ciel/>

[2] AMIEL, P., Ethnométhodologie appliquée : éléments de sociologie praxéologique, Paris, Les Presses du LEMA, 2010, 209 p. [en ligne], mis en ligne en 2010, téléchargé le 18 mars 2015, URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00848731/document>

[3] ECOLE ARC EN CIEL DE GOMA RDC, « Photo de couverture », publiée le 30 avril 2018, téléchargé le 27 mai 2021. URL : https://web.facebook.com/ebgrdc/?_rdc=1&_rdr

[4] TARA, D. (de), « Mon regard sur l'océan », publié le 24 août 2016. URL : <https://refugedemesmots.wordpress.com/2016/08/24/mon-regard-sur-locean/>

INNOVATION EN PÉRIODE DE PANDÉMIE DE LA COVID-19 : ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DES MANAGERS D'ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES ET SOCIAUX

Audrey RIVIERE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT) Aix-
Marseille-Université, CERGAM EA 4225, Aix-en-Provence, France

audrey.riviere@univ-amu.fr

Khaled SABOUNE

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT) Aix-
Marseille-Université, CERGAM EA 4225, Aix-en-Provence, France

khaled.saboune@univ-amu.fr

Résumé :

La crise sanitaire de la Covid-19 a bouleversé, entre autres, le fonctionnement et le management des établissements du secteur sanitaire et social. Ces derniers ont dû réagir et s'adapter rapidement pour maîtriser les risques liés à la pandémie. Cet article s'appuie sur une étude menée au cours de séances d'analyse des pratiques professionnelles réalisées en début de période de crise de la Covid-19, avec des managers d'établissements sanitaires et sociaux (ESS). Les résultats de cette étude montrent qu'au sein de ces établissements, les managers ont développé, à plusieurs niveaux (communication, logistique, gestion des ressources humaines...), des pratiques professionnelles pour faire face aux difficultés rencontrées durant cette période.

Mots clés : Manager ; Établissements Sanitaires et Sociaux ; Gestion de crise de la Covid-19 ; Analyse des pratiques professionnelles ; Innovations sociales.

Introduction

Pour faire face à la crise sanitaire de la Covid-19, les dirigeants d'établissements du secteur sanitaire et social ont dû prendre des décisions dans l'urgence. Ces derniers ont dû réagir vite et réadapter leurs outils de gestion et leurs modes d'organisation du travail pour répondre, entre autres, aux directives et préconisations successives du Ministère des Solidarités et de la Santé, ainsi que des Agences Régionales de Santé (ARS). Les managers du secteur sanitaire et social ont dû faire preuve d'innovation en développant de nouveaux comportements ou encore de nouvelles méthodes de travail pour faire face aux difficultés engendrées par l'épidémie de Covid-19. L'innovation managériale est définie dans la littérature comme « *ce qui modifie substantiellement la façon dont les tâches de management sont effectuées et/ou*

les structures traditionnelles de l'organisation lui permettant ainsi de mieux atteindre ses objectifs » (Birkinshaw, 2008, in Cromarias, Dos Santos, 2020).

L'objectif de cette recherche est d'identifier les innovations managériales mises en place par les managers d'établissements sanitaires et sociaux en début de période de crise sanitaire de la Covid-19. Cette étude a pour but, entre autres, de préciser le type et la forme de ces innovations mais aussi d'analyser dans quelle mesure cette innovation peut être favorisée dans un secteur déjà en crise. En effet, l'épidémie de Covid-19 a débuté dans un contexte où coexistent l'absentéisme, la démission, les mouvements sociaux avec des grèves récurrentes dans les hôpitaux et les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), ainsi que l'épuisement au travail (Sabouné, 2021 ; Mejri, Brasseur, 2020 Sabouné, Montargot, 2017).

Cette communication repose sur une étude des pratiques professionnelles mises en œuvre lors de la première vague de l'épidémie, pour faire face à cette crise sanitaire sans précédent. Pour cette recherche, nous nous sommes appuyés sur les récits collectés lors de six séances d'analyse de pratiques professionnelles (APP) réalisées avec des managers évoluant au sein d'établissements français. L'objectif de ces séances d'APP était d'abord de poser des mots sur des situations particulièrement complexes à gérer en tant que manager d'établissement sanitaire ou social. Il s'agissait également de faire un état des lieux et d'échanger sur les différentes pratiques développées pour gérer cette crise sanitaire dans les établissements sanitaires et sociaux (ESS). En effet, les données collectées lors de ces séances, ont permis de lister plusieurs pratiques managériales innovantes développées pour faire face aux difficultés rencontrées dans ces ESS en période de pandémie liée à la Covid-19.

Après avoir présenté une revue de littérature sur l'APP ainsi que sur l'innovation dans les pratiques professionnelles, nous expliquerons la méthodologie utilisée pour collecter les données de cette étude menée auprès de managers d'établissements sanitaires et sociaux. Enfin, nous développerons les grands thèmes abordés lors de ces séances d'APP, afin d'analyser les pratiques mises en œuvre dans ce contexte de crise sanitaire en ESS.

1. Revue de littérature

Cette revue de littérature va permettre de poser le cadre conceptuel et théorique de cette étude réalisée dans le secteur sanitaire et social. Il s'agira de clarifier, d'une part, la notion d'Analyse des Pratiques Professionnelles, et d'autre part, celle de l'innovation managériale, notamment dans le champ sanitaire et social.

1.1. Éclairages sur l'Analyse des Pratiques Professionnelles (APP)

1.1.1. L'Analyse des Pratiques Professionnelles : Définitions et généralités

Avant de définir l'APP, il est nécessaire de préciser ce qu'il en est de ses origines. C'est en 1946 que le psychanalyste hongrois Mickael Balint lance les premiers groupes de paroles à la

Tavistock Clinic de Londres, en invitant « *les médecins à s'interroger collectivement, sur les incidences de leur implication psychologique dans la prise en charge de leurs patients* » (Alföldi, 2017). C'est à partir des années 1950 que les groupes Balint apparaissent en France. Ensuite, l'APP s'est répandue dans différents secteurs (exemples : travail social, enseignement, formation, santé...). Notons que c'est le champ du travail social (exemples : métiers de l'assistance, métiers éducatifs et métiers de l'animation) qui s'y est le plus tôt et le plus intensément intéressé (Chami, 2020). Par ailleurs, des directives et des préconisations ont émergé pour l'Éducation Nationale, avec, entre autres, le rapport Bancel (1989). Dans le domaine de la santé, les préconisations concernant l'APP se sont aussi développées pour le métier d'infirmier (cf. Arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'État infirmier).

À travers le temps, les dispositifs se sont modernisés mais ils restent toujours organisés sur les mêmes principes : confidentialité de ce qui se dit en séance, solidarité entre participants, non- conflictualité entre les membres du groupe, et centration sur l'action de terrain avec une tâche à résoudre (Alföldi, 2017). Dans la littérature spécialisée, Henri-Ménassé (2009) (in Alföldi 2017) fournit une définition synthétique de l'APP : « *une pratique de la parole en groupe concernant l'exercice professionnel des participants* ». De façon plus détaillée, Blanchard- Laville (2009) la définit comme « *une activité de formation* :

- *Organisée dans un cadre institué de formation professionnelle initiale ou continue,*
- *Concernant les professionnels qui exercent des métiers ou des fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés,*
- *Induisant des dispositifs dans lesquels les sujets sont invités à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la « co-construction » du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles,*
- *Conduisant à une élaboration en situation interindividuelle, le plus souvent groupale, qui s'inscrit dans une certaine durée et nécessite la présence d'un animateur, en général professionnel lui-même dans le domaine des pratiques analysées, garant du dispositif en lien avec des références théoriques affirmées ».*

Vermersch (2006) apporte à ces définitions la notion d'animateur « *qualifié* » mais « *non impliqué dans le cadre institutionnel habituel des participants (principe de neutralité institutionnelle)* », et la notion de « *retour réflexif et réfléchissant sur des situations professionnelles effectivement vécues* ». De même, Viollet (2013) définit l'APP comme « *une réflexion sur l'action et non dans l'action, permettant d'analyser sa pratique pour comprendre le passé afin d'agir de façon adaptée dans les situations à venir* ». Lévy (2003), quant à lui, développe une définition soulignant le caractère pédagogique de l'APP qu'il assimile à une méthode « *de perfectionnement fondée sur l'analyse d'expériences professionnelles, récentes ou en cours* ».

Blanchard-Laville (2009) précise que « *le vocable « analyse des pratiques professionnelles » est devenu une sorte de boîte de Pandore* ». En effet, l'expression renvoie à plusieurs dispositifs existants, notamment dans le secteur de la formation au travail social ou aux métiers de l'éducation (Lagadec, 2009). À ce propos, Altet souligne déjà en 2000, que c'est une notion polysémique qui recouvre des « *conceptions théoriques, des modalités de mise en œuvre très différentes et des dispositifs variés* ». La variété de ces dispositifs, de par leurs

finalités, les méthodologies utilisées, les conditions de réalisation ou les effets attendus, reflète l'intérêt (Lagadec, 2009) et le succès constaté pour l'APP qui s'est beaucoup développé depuis trente ans (Chami, 2020).

1.1.2. Objectifs et évolutions de l'Analyse des Pratiques Professionnelles

Comme le souligne Alföldi (2017), « *l'objet de l'analyse des pratiques est l'exercice du métier dans les situations de terrain qui mettent en difficulté ou posent question* ». En conséquence, la finalité de l'APP est d'améliorer les compétences nécessaires à cet exercice, mais aussi le niveau d'expertise, l'éclairage des sources de tensions, ainsi que le développement de facultés cognitives dans la perception d'autrui (Fablet, 2009). En définitive, « *les finalités de l'analyse des pratiques visent l'amélioration de l'action professionnelle dans l'accompagnement des personnes en difficultés sociales, psychologiques, sanitaires et matérielles* » Alföldi (2017). La littérature identifie aussi le sentiment identitaire comme finalité annexe (Rolland, 2007 ; Faingold, 2006).

Martin-Saint-Léon (2012) aborde l'APP par l'implication en soulignant l'effet maïeutique du travail collectif qui permet à chacun d'apprendre à devenir l'analyste de sa pratique. L'auteur précise que « *l'objectif des groupes de parole, dans lesquels il est fait appel à l'implication personnelle des participants, est de les accompagner dans la prise de conscience de leur pratique professionnelle et de leur identité sociale.* » (Martin-Saint-Léon, 2012). Malgré les nombreuses modalités d'APP, une convergence existe en ce qui concerne ses fonctions et finalités principales, avec la « professionnalisation » en tête de liste (Chami, 2020).

Mais qu'en est-il des pratiques professionnelles des managers ? L'intérêt de notre recherche porte sur celles-ci, en période de crise sanitaire plus particulièrement, et dans le secteur sanitaire et social encore plus précisément.

1.2. L'innovation dans les pratiques managériales

1.2.1. L'innovation des pratiques professionnelles : cadre général

La pratique représente « *la manière de faire singulière d'une personne, sa façon réelle, propre d'exécuter une activité* » (Altet, 2000). Elle concerne les actes observables mais aussi les procédés de mise en œuvre de ces actes dans une situation donnée, ainsi que les choix et les décisions d'un individu (Altet, 2000). La pratique professionnelle regroupe donc le « faire » et les « procédés pour faire » ce qui correspond à la fonction professionnelle d'un individu.

Dans un contexte en perpétuelle mutation, les pratiques professionnelles, notamment managériales, n'ont cessé d'évoluer pour s'adapter aux exigences du moment. De plus, aujourd'hui, les managers font face à une crise sanitaire qu'ils doivent gérer au quotidien, avec les ressources qu'ils ont à leur disposition. En effet, face à la crise de la Covid-19, les managers

doivent réagir en modifiant l'organisation du travail, ou encore en adaptant leurs outils de gestion et de communication. Pour cela, les managers doivent innover et trouver de nouvelles solutions applicables à court, moyen et long termes.

L'innovation fait souvent référence à l'innovation de type technologique, mais elle peut également concerner des initiatives d'un point de vue social ou managérial. La littérature identifie ce type d'innovation comme « innovation sociale ». La plupart des auteurs s'accordent à dire que l'innovation sociale (IS) vise à répondre à trois objectifs (Lethielleux, Paturel, 2017) :

- « Répondre à des enjeux ou des besoins sociaux non ou mal satisfaits ;
- Occuper les espaces laissés vacants par l'économie publique et l'économie marchande ;
- Mettre en place de nouveaux modes d'arrangements/nouveaux partenariats ».

Comme le précisent ces deux auteurs, l'innovation sociale « est avant tout le résultat d'un processus transformant des idées en réalisations concrètes : nouvelles pratiques, actions, stratégies, organisations, produits ou services, mais aussi nouvelles institutions ». Ainsi, l'innovation sociale peut être définie comme « le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales » (Guide de l'innovation sociale, 2013, Commission européenne).

Cette recherche s'intéresse plus particulièrement au rôle des managers d'ESS, et plus précisément aux initiatives qu'ils ont mises en œuvre pour gérer la crise sanitaire de la Covid-19. En effet, les managers de ces établissements sont parties prenantes d'innovations sociales dans ce contexte de crise qui a favorisé l'émergence de solutions adaptatives.

1.2.2. L'innovation des pratiques managériales : le cas particulier des ESS

Le secteur sanitaire et social fait face à de nombreux défis (accroissement des maladies chroniques, vieillissement de la population, accroissement des inégalités sociales et territoriales de santé...) et contraintes financières auxquels s'est greffée la crise de la Covid-19 qui a commencé en début d'année 2020. Dans ce contexte, l'innovation dans le champ sanitaire et social paraît indispensable, mais aussi particulière, car, comme le soulignent Boukamel et Emery (2019), c'est un champ dans lequel évolue une pluralité d'acteurs (administratifs, soignants, médicaux, industriels et politiques...), d'institutions (hôpitaux, institutions de soins à domicile...) et d'objectifs (contrôle des coûts, technicité...). Aussi, l'innovation managériale peut-elle être un moyen de concilier les contradictions entre une gouvernance « qui tend à limiter la liberté d'agir des professionnels et les dynamiques professionnelles qui visent à défendre l'autonomie, la morale, les actions collectives » (Laude, Michel et Schweyer, 2018), à condition qu'un sens soit donné aux pratiques managériales.

Ces défis existent dans un secteur qui a connu un bouleversement par les réformes relevant de la managérialisation (Rosenberg Hansen, Ferlie, 2016). En outre, l'introduction de logiques

économiques suscite des tensions, dans un monde où cohabitent à la fois, des acteurs publics et privés. Et à cette complexité s'ajoute la pénurie de personnel qui place l'innovation au second ordre au rang des priorités (Boukamel et Emery, 2019). Par ailleurs, si l'innovation est perçue comme un vecteur de progrès (Godin, 2015), elle n'est pas toujours désirée par les acteurs concernés (Boukamel et Emery, 2019). Par exemple, les innovations qui concernent le management du système de santé peuvent parfois nuire à la qualité des soins (*ibid.*). De même, l'informatisation des pratiques médicales (télémédecine par exemple) peut entraîner une dépersonnalisation de la relation patient-soignant, et par conséquent, une diminution de la qualité des soins du point de vue des patients selon Boukamel et Emery (2019).

À ces différents postulats vient s'ajouter celui qui concerne la radicalité de l'innovation dans le champ de la santé. Boukamel et Emery (2019) démontrent à ce propos que les innovations radicales sont rares et apparaissent comme délicates dans un champ où se développent davantage des innovations « incrémentales » et « décentralisées » représentées sous le concept de « bricolage » dans les institutions de santé. La notion de « bricolage » est définie dans la littérature anglo-saxonne comme « *de petits changements ascendants et incrémentaux souvent initiés par des employés de première ligne dans le service public* » (Fuglsang, 2010). Petit à petit, l'innovation managériale « *permet de faire évoluer les systèmes organisationnels en adoptant de nouveaux modes de coopération et de collaboration (...) qui permettent ainsi aux acteurs d'écrire eux-mêmes de nouveaux scripts managériaux au service du bien-être et de la performance collective* » (Autissier, Wiersch et Peretti, 2019). L'objectif de cette recherche est d'identifier plus particulièrement de quelle manière les managers d'ESS innovent ou « bricolent » pour faire face aux différentes situations engendrées par la crise sanitaire de la Covid-19. En 2020, Peretti a souligné comment la fonction RH a su réagir et intégrer de multiples contraintes face à la crise de la Covid-19. Ici, nous souhaitons plus spécifiquement analyser le rôle du manager en ESS durant cette même période de début de crise.

2. Méthodologie de l'étude réalisée auprès de managers en ESS

2.1. Collecte des données

L'échantillon d'individus constituant les groupes de séances d'APP est constitué d'étudiants suivant un Master de Management d'Établissements Sanitaires et Sociaux, soit en contrat d'apprentissage (pour 14 étudiants), soit en contrat de professionnalisation (pour 12 étudiants) au sein de structures sanitaires, médico-sociales ou sociales (exemples: centres cardio- vasculaires, cliniques privées, ITEP, EHPAD privés...). Cet échantillon est composé d'un total de 26 étudiants évoluant au sein d'un ESS.

De manière générale, l'Analyse des Pratiques Professionnelles (APP) est une réflexion menée par des professionnels au sujet de leurs propres pratiques. C'est une pratique qui se développe depuis les années 1990. Elle a pour but de co-construire du sens des pratiques et d'améliorer les techniques professionnelles. À ce titre, l'APP est un outil de professionnalisation qui permet de renforcer les compétences requises, d'accroître le degré d'expertise et de développer des capacités de compréhension de l'agir. Dans le cadre de cette

recherche, il s'agissait d'utiliser l'APP comme un outil de professionnalisation des activités, afin de repérer et de classer les nouvelles pratiques managériales développées durant ce début de période de crise sanitaire de la Covid-19, dans les ESS.

Ainsi, les 26 étudiants apprentis-managers ont été répartis au sein de deux groupes constitués de 13 personnes, et suivis durant près de deux mois (entre mai et juin 2020), tous les 15 jours, lors de séances d'APP réalisées dans des salles virtuelles. Durant six séances de trois heures réalisées au total avec chacun des deux groupes d'étudiants, nous avons ainsi collecté par écrit, des récits d'expériences relatives à des situations vécues au sein de leur structure d'accueil, en début de période de pandémie liée à la Covid-19.

2.2. Traitement des données

Les données collectées ont été traitées grâce à une analyse de contenu. Les catégories afférentes aux thèmes de l'étude ont été repérées grâce à une première lecture flottante du *corpus*. Les différentes thématiques étudiées sont liées à la gestion de la crise sanitaire de la Covid-19 en ESS : la gestion du temps de travail, le management des équipes, la livraison et la gestion de matériel, la gestion des visites et des relations avec les familles de patients/résidents, l'incertitude quant à la propagation du virus, la gestion de l'absentéisme, la gestion des effectifs... Tout autant de thématiques qui ont permis d'étudier les différentes pratiques managériales mises en place et développées au sein de ces structures pour gérer cette crise. Ces pratiques et actions mises en place concernent également l'organisation du quotidien des patients/résidents : gestion de la prise des repas, gestion de la socialisation pour éviter et rompre l'isolement en chambre...

Pour chaque catégorie identifiée, nous avons réalisé un codage en vue de faciliter l'analyse des données. Le codage thématique a permis de regrouper des résumés de segments de données en un nombre plus réduit de thèmes ou d'éléments plus synthétiques (Miles, Huberman, 2005). Cette méthode des catégories a permis la classification des éléments de significations constitutifs des messages (Bardin, 2007). L'analyse des données, réalisée manuellement, a consisté à faire des inférences à partir des caractéristiques du message apparues suite à la codification (Thiétart *et al.*, 2014).

3. Résultats de l'étude au regard des pratiques managériales développées au sein d'ESS en période de Covid-19

Les résultats qui émergent de ces séances d'APP relèvent de différents niveaux présentés dans les prochains paragraphes. En effet, ils portent sur des thèmes variés tels que, par exemple, les pratiques managériales développées sur un plan relationnel, le développement d'outils ou encore d'instances permettant de gérer ce début de période de crise de la Covid-19. En outre, nous précisons que parmi toutes ces initiatives, nous constatons une pluralité de pratiques managériales adoptées tout autant dans les établissements médico-sociaux, du type EHPAD ou autre, que dans le secteur sanitaire et social. Ces pratiques rejoignent celles présentées

dans le rapport¹ de la Haute Autorité de Santé présentant un recueil d'expériences inspirantes mises en œuvre par les professionnelles des ESS, orientées vers la « *prise en compte de la parole de la personne* », « *l'assurance d'une co-construction des projets et décisions* » ainsi que « *le maintien des liens sociaux* ».

- **Pratiques managériales relatives aux aspects relationnels**

Un des premiers résultats issus de ces séances d'APP porte sur le soutien et la reconnaissance que les managers d'ESS ont dû développer au quotidien pour accompagner « *les équipes soignantes et les services hôteliers, sollicitées et éprouvées, tant sur le plan physique que psychique* ». En effet, la reconnaissance du travail des équipes opérationnelles (infirmiers, éducateurs spécialisés...) a permis de favoriser la motivation, l'implication et la mobilisation des équipes dans ce contexte très difficile.

Les managers révèlent également l'importance de la communication auprès de chaque partie prenante (exemples : familles, équipes, usagers, autorités de tutelle, encadrants...), sur les résultats des actions mises en œuvre au sein des établissements pour gérer cette épidémie, par exemple, s'agissant des « *progrès accomplis sur l'incidence et la mortalité du virus de la Covid-19* ».

Les managers des ESS étudiés ont dû également faire face à des directives et des informations contradictoires. Pour cela, ils ont développé des stratégies d'adaptation (face aux différents publics) et d'ajustement (exemple : prise de recul, anticipation). Comme l'explique un étudiant manager : « *Il ne s'agit pas d'un sprint mais d'une course de fond. Les structures qui subiront le moins de pertes humaines et financières seront celles qui sauront ménager leurs équipes et anticiper les probables retournements de situations* ».

Il a aussi été souligné l'importance du travail des équipes dans les relations avec les patients/résidents, pour éviter l'isolement en chambre. À ce propos, un travail de coordination a été mené avec les professionnels tels que les psychologues, les ergothérapeutes ou encore les animateurs évoluant dans ces structures.

- **Pratiques managériales relatives à la continuité de service**

Afin d'assurer un accompagnement des usagers, certaines structures ont développé des plans de continuité de service sur le plan pédagogique, éducatif mais aussi thérapeutique. Par exemple, dans un ITEP, « *une astreinte permanente de la Direction et du médecin psychiatre a été mise en place dès le 12 mars 2020 au soir, en lien avec les cadres et les membres élus au Conseil Social et Économique, avec le souci de maintenir les liens avec les jeunes, leurs familles et leurs lieux d'accueil* ».

¹ Rapport de la HAS du 5 mai 2020 « COVID-19 – Entre protection et autonomie : les principes de l'action sociale et médico-sociale à l'épreuve de la crise »

- **Pratiques managériales relatives à la gestion des cas positifs en EHPAD**

Des indicateurs de suivi ont été créés pour suivre la propagation du virus des résidents en EHPAD (exemple : prises des températures, observations des changements de comportements ou de problèmes gastriques...). Par ailleurs, des espaces dédiés et réservés aux malades de la Covid-19 ont été créés. Un réaménagement des locaux a été réfléchi pour la prise des repas et l'organisation des activités. En outre, des protocoles ont été rédigés pour endiguer et prendre en charge la covid-19 au sein des établissements, et ce, à plusieurs niveaux (exemple : gestion des décès). En parallèle, les directeurs ont organisé des vagues de dépistages pour rassurer les résidents mais aussi le personnel. Pour certains, ils ont également signé des conventions avec des associations permettant de mettre à disposition gratuitement des studios pour le personnel. De même, les vacataires ont été logés dans des appartements loués et mis à disposition par les agences d'intérim employant ces derniers.

- **Pratiques managériales relatives à la gestion des ressources humaines**

L'épidémie de la Covid-19 a engendré une réduction importante des effectifs au sein des ESS. Pour faire face à cette réduction d'effectifs, ces derniers se sont organisés à travers la mise en place de différentes mesures : le télétravail a été favorisé, des facilités administratives de modifications de planning ont été prévues pour les agents en charge de personnes vulnérables ou d'enfants de moins de 16 ans... Des horaires et temps de travail ont été exceptionnellement aménagés, les missions de certains personnels ont été revues (exemple : les surveillants de nuit et agents de sécurité ont été mobilisés pour la surveillance des locaux durant la semaine et les weekends). Des collaborations avec les ARS et les Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) ont été mises en place. Cela a permis de recruter des stagiaires infirmiers qui ont soutenu le personnel en surcharge de travail.

- **Pratiques managériales relatives aux conditions sanitaires**

Des mesures d'hygiène ont été prises concernant l'entretien et la désinfection des surfaces, des sols, du linge et des véhicules de service. Des consignes et recommandations ont été communiquées, notamment concernant la circulation du personnel dans les établissements. Les managers d'établissement ont eu un rôle important à jouer sur le respect des gestes barrières, notamment en montrant l'exemple (nettoyage des mains, port du masque...).

Par ailleurs, la gestion des visites des familles a posé des problèmes, notamment liés à la perte de lien social des résidents en EHPAD. En conséquence, les directeurs d'ESS ont mis en place des mesures pour réorganiser ces visites (en roulement ou avec un accompagnateur), avec des sas d'entrée, ou réalisées en extérieur. Le respect de la distanciation et des gestes barrières a été favorisé par l'organisation d'appels téléphoniques et en donnant du sens à toutes ces mesures.

En outre, certains directeurs ont créé des chartes signées par les familles, ou encore des conseils de vie sociale exceptionnels pour trouver des solutions à ce problème.

- **Pratiques managériales relatives à la communication**

Des cellules de crise ont été organisées, notamment avec les cadres de direction pour faire des points réguliers sur les informations, recommandations et directives gouvernementales, sur l'organisation du temps de travail, pour rappeler les règles d'hygiène devant être adoptées, pour organiser la continuité de service, pour prendre des décisions et analyser certaines situations particulières... Des actions de communication autour de la crise de la Covid-19 ont été menées auprès du personnel, mais aussi auprès des familles (exemple : développement des outils de communication tels que Skype ou Whatsapp), et des fournisseurs (exemple : service de restauration).

Les changements réguliers de directives ont nécessité une mise à jour quotidienne des mesures prises concernant l'épidémie. La communication en interne mais aussi en externe s'est développée, notamment avec les Directions régionales des établissements. Cela a permis à ces derniers de se tenir informés des nouvelles procédures et actualités.

- **Pratiques managériales relatives à la gestion de la logistique**

Les résultats démontrent également que les managers d'ESS ont dû faire preuve d'écoute et d'anticipation concernant la logistique du matériel nécessaire à la sécurité des équipes et des patients/résidents. En collaboration avec les responsables qualité, les managers ont surveillé de près la gestion des stocks et des commandes de produits et matériels (exemples : masques, sur- blouses, tabliers...). Un lien s'est également développé avec les ARS et les conseils départementaux, notamment pour la gestion des cas testés positifs à la Covid-19, ou l'obtention de matériel.

- **Pratiques managériales relatives à d'autres points divers**

Les managers des ESS ont également été attentifs à la formation et à l'accompagnement de leurs collaborateurs sur le développement de nouvelles pratiques professionnelles liées à cette crise. Par ailleurs, il est à noter que le développement du télétravail pour assurer la continuité de service a entraîné une surcharge de travail, notamment chez les managers des ESS. « Hyper » connectés, ces derniers ont vécu des situations de conflits travail-famille et famille-travail. En outre, le télétravail a développé un risque d'isolement chez le personnel, face auquel les managers ont dû réagir (exemples : organisation ponctuelle de réunions en présentiel, création de groupes Facebook ou Whatsapp).

4. Analyse des résultats de l'étude et recommandations conclusives

L'analyse des données collectées auprès de managers, acteurs dans le secteur de la santé, permet de souligner, d'une part, l'ensemble des initiatives individuelles et collectives qui ont été mises en œuvre dans ce secteur, et d'autre part, les efforts d'adaptation qui ont été fournis pour réagir face à cette crise sanitaire. Par ailleurs, la crise sanitaire liée à la Covid-19 a montré combien la gestion des relations/ressources humaines est un enjeu stratégique,

également déterminant de la qualité de la prise en charge des usagers et de la performance globale des ESS. En effet, ces derniers ont réorganisé rapidement leurs activités en mettant en place des dispositifs de soutien social, logistique et financier afin d'assurer la sécurité et d'accroître l'engagement de leurs équipes opérationnelles, en première ligne dans la lutte contre le coronavirus.

Cependant, ce contexte actuel de crise sanitaire majeure invite à repenser le fonctionnement et le management des ESS, notamment l'hôpital, afin de garantir une meilleure prise en soins des usagers, mais aussi d'entretenir la santé au travail et la motivation intrinsèque de tous les personnels de ce secteur. Sur le plan stratégique, les ESS post-Covid-19 devraient en permanence faire preuve d'agilité et mettre en place des organisations du travail qui favorisent l'autonomie et la créativité des managers et des salariés opérationnels pour plus d'engagement et de performance. Dans ce but, il serait nécessaire de développer et de consolider le dialogue entre les pouvoirs publics et les professionnels du secteur (managers, soignants, éducateurs...). Cela permettrait d'assouplir le fonctionnement bureaucratique des ESS et de mettre en place des organisations du travail plus humaines, compatibles avec la logique économique ainsi qu'avec la qualité de prise en charge des usagers, au centre des valeurs individuelles et collectives (bientraitance, solidarité, entraide...). En outre, des négociations et des concertations s'avèrent nécessaires, notamment sur l'allègement du travail administratif au bénéfice des usagers et des personnels.

Sur le plan managérial, la création de nouveaux espaces de discussion et de régulation du travail, favorisant le rapprochement entre sphère managériale et sphère opérationnelle, devrait contribuer à l'amélioration du climat social et au développement de l'engagement de tous dans les ESS. Ainsi, nous recommandons aux managers opérationnels de développer une relation de proximité avec leurs collaborateurs, pour donner davantage de sens au travail des salariés « de première ligne ». Favorisée par la mise en place d'un management situationnel, cette relation devrait permettre, à la fois, de connaître et de reconnaître le travail des équipes, de clarifier les missions et les rôles de chaque fonction, mais aussi de déterminer et de rappeler la valeur ajoutée du travail de chaque salarié.

Cependant, pour que les managers des ESS puissent favoriser la proximité relationnelle avec leurs collaborateurs et assurer leur rôle d'animateur d'équipe, le soutien et l'accompagnement du top management et des pouvoirs publics paraît essentiel. Pour cela, ces acteurs pourraient notamment donner aux managers opérationnels plus de marge de manœuvre et d'autonomie dans la prise de décisions concernant le fonctionnement des établissements. Ils pourraient également les former à la priorisation des tâches pour qu'ils puissent consacrer plus de temps au management d'équipe, ou encore les sensibiliser au dialogue et à l'écoute avec empathie pour rassurer et gagner la confiance des salariés opérationnels. Enfin, il serait nécessaire de leur allouer davantage de ressources afin d'améliorer les conditions de travail et le quotidien de leurs équipes.

Par ailleurs, cette étude nous a montré également que l'APP a permis aux managers de prendre du recul et de se distancier de leurs actes. Ces séances ont été un retour réflexif mais aussi un travail de réflexivité, par rapport à des pratiques vécues en période de crise de la

Covid-19. En effet, ces séances ont favorisé, d'une part, une prise de conscience des actions menées, et d'autre part, une réflexion sur le sens de celles-ci. À ce titre, les séances d'APP ont le mérite d'être des espaces de discussion permettant aux managers d'ESS de réguler, entre autres, les paradoxes et les injonctions contradictoires auxquels ils sont confrontés au quotidien.

In fine, la crise sanitaire liée à la Covid-19 a montré combien il est urgent de mettre en place des organisations du travail plus souples, plus évolutives et plus humaines dans les ESS, pour favoriser le bien-être au travail de tous, et remettre l'utilisateur au centre de leurs actions. L'analyse des pratiques professionnelles peut être un des moyens d'y parvenir car elle favorise l'échange et la régulation entre les acteurs du soin. Et cela semble d'autant plus nécessaire pour les managers qui font face à des responsabilités et prennent des décisions qui orientent le management des établissements sanitaires et sociaux. Plus généralement, le management du quotidien au sein des ESS devrait être au service de l'Homme !

Cela concerne également le bénéficiaire de ces établissements qui est devenu, au fil du temps, un citoyen membre à part entière de la République sociale et solidaire (Fort et Joing, 2021). Comme le soulignent Fort et Joing (2021), il est nécessaire de développer une ingénierie médico-sociale globale, dominée par l'éthique au sein des établissements sociaux et médico-sociaux. Les auteurs suggèrent, à juste titre, qu'il s'agirait de reconfigurer cette dernière à travers un management de la performance de type « 3.0 », « à partir des valeurs et des missions sociales et médico-sociales » afin de « garantir la qualité et l'éthique des pratiques, dans une recherche de bientraitance généralisée ».

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Alfodi A. (2017), *L'analyse des pratiques en travail social*, Dunod.
- [2] Altet M. (2000), « Analyse de pratiques : une démarche de formation professionnalisante ? », *Recherche et Formation*, no 35, p. 25-41.
- [3] Autissier D., Metais-Wiersch E. et Peretti J-M. (2019), *La boîte à outils de l'innovation managériale*, Dunod.
- [4] Bancel D. (1989), *Créer une nouvelle dynamique de la formation des maîtres*, rapport remis au ministre de l'Education Nationale le 10 octobre.
- [5] Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF.
- [6] Blanchard-Laville (2009), « Apprentissage, formation et transformation dans un groupe d'analyse de la pratique professionnelle », in Albaladejo C. et al., *La mise à l'épreuve. Le transfert des connaissances scientifiques en questions*, p. 169-186

- [7] Boukamel O., Emery Y. (2019), « Les treize postulats de l'innovation publique : identification et discussion dans le champ de la santé », *Innovations*, no 60, p. 15-41.
- [8] Chami J. (2020), « L'analyse des pratiques professionnelles : quelques repères », *Savoirs*, no 53, p. 11-47.
- [9] Cromarias A.-A., dos Santos C. (2020), « Les paradoxes dans un établissement de santé : reconstruire du sens par l'innovation managériale », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 137, p. 39-62.
- [10] Fablet D. (2009), « Quels modèles de référence pour les travailleurs sociaux ? », *EMPAN*, no 75, p. 72-79.
- [11] Faingold N. (2006), « Formation de formateurs à l'analyse des pratiques », *Recherche & Formation*, no 51, p. 89-104.
- [12] Fort F. et Joing J.-L. (2021), *Le grand guide du management des activités sociales et médico- sociales et de la performance globale : Vers un management 3.0*, AFNOR.
- [13] Fort F., Joing J.-L. et Joing V. (2021), « La crise de la COVID-19 : un révélateur des déficits du management de l'éthique dans les ESSMS ? », *Les Cahiers de l'Actif*, n°536-537.
- [14] Fuglsang L. (2010), « Bricolage and invisible innovation in public service innovation », *Journal of Innovation Economics & Management*, no 5, p. 67-87.
- [15] Godin B. (2015), *Innovation Contested. The Idea of Innovation over the Centuries*, Routledge.
- [16] Lagadec A.-M. (2009), « L'analyse des pratiques professionnelles comme moyen de développement des compétences: ancrage théorique, processus à l'œuvre et limites de ces dispositifs », *Recherche en soins infirmiers*, no 97, p. 4-22.
- [17] Laude L., Michel L. et Schweyer F.-X. (2018), Comment les professionnels de santé s'approprient-ils les impératifs gestionnaires ? in Etienne Minvielle et al., *Manager une organisation de santé*, Presses de l'EHESP « Recherche, santé, social », p. 75-97.
- [18] Lethielleux L., Paturel D., « Innovation sociale et travail social », *Forum*, no 150, p. 7-15.
Lévy A. (2003), « L'analyse des pratiques », in Barus-Michel J. et al., *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, érès.
- [19] Martin-Saint-Léon O. (2012), « Analyse des pratiques professionnelles dans les groupes de parole », in Mesnier P.-M., Vandernotte Ch., *En quête de l'intelligence d'agir*, Tome 2, L'Harmattan.

[20] Mejri S., Brasseur M. (2020), « Les réactions des salariés face aux conflits de valeurs dans les métiers du soin », *Journal de Gestion et d'Economie de la Santé*, n°3, p. 154-169.

[21] Miles M., Huberman M. (2005), *Analyses des Données Qualitatives*, De Boeck.

[22] Peretti J-M. (2020), *Les DRH face à la crise du Covid-19*, in Autissier, Peretti et Beysseyre des Horts, *Changement de crise, Les organisations à l'épreuve du Covid-19*, MA Editions.
Rolland C. (2007), « L'écrit en supervision : un espace tiers médiateur », in Lebbe-Berrier P., *L'écrit en supervision : un espace tiers médiateur*, p. 107-125, érès.

[23] Rosenberg Hansen J., Ferlie E. (2016), « Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology », *Public Management Review*, Vol. 18, p.1-19.

[24] Sabouné K. (2021), « Le faible soutien social des supérieurs hiérarchiques : un élément perturbateur du contrat psychologique relationnel des salariés opérationnels du secteur médico- social », *Revue Management & Avenir*, no 124.

[25] Sabouné K., Montargot N., « Clarification et évaluation des termes du contrat psychologique : le cas d'un établissement médico-social en mutation », *@GRH*, no 25, p. 9-34.

[26] Thietart R.-A. *et al.* (2014), *Méthode de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod.

[27] Vermersch P. (2006), *L'entretien d'explicitation*, 5^{ème} édition, ESF.

[28] Viollet P. (2013), *Construire la compétence par l'analyse des pratiques professionnelles*, de Boeck.

L'AUDIT D'UN CADRE COLLABORATIF À L'AUNE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES SERVICES ÉTATIQUES AU MALI : ÉTUDE DU CAS DE L'UNIVERSITÉ DE SÉGU

Amadou TRAORE

Résumé

Cette étude porte sur l'audit d'un cadre collaboratif à l'aune de la responsabilité sociétale des services étatiques au Mali. L'accent est mis sur la responsabilité sociale et sociétale de l'université de Ségou dans son fonctionnement. La méthode qualitative à travers l'analyse de contenu documentaire, les entretiens semi-directifs et l'observation, a été utilisée. Il résulte de ces investigations que l'université de Ségou souffre de l'absence de pratiques d'audits sociaux et de l'absence d'un plan de développement durable, notamment en ce qui concerne la gestion du personnel et la gestion de ses externalités en ce qui concerne le développement de la ville hôte. Nous retenons également que le leadership est déterminant dans les orientations de l'organisation face à la RSE et aux pratiques d'audits sociaux.

Mots clés : l'audit social, la RSE, un cadre collaboratif, l'innovation, l'université de Ségou, Mali

Abstract

This study focuses on the audit of a collaborative framework in terms of the social responsibility of state services in Mali. The emphasis is on the social and societal responsibility of the University of Ségou in its operation. The qualitative method through documentary content analysis, semi-structured interviews and observation was used. It results from its investigations that the University of Ségou suffers from the absence of social audit practices and the absence of a sustainable development plan, particularly with regard to staff management and the management of its externalities. with regard to the development of the host city. We also note that leadership is decisive in the orientations of the organization with regard to CSR and social audit practices.

Keywords: social audit, CSR, a collaborative framework, innovation, the University of Ségou, Mali

Introduction

Les organisations de tout ordre font face à de nombreux défis dans le cadre de la collaboration tant à l'interne qu'aux rapports à l'environnement. La responsabilité sociale et sociétale est de nos jours une condition de la réussite des organisations. Depuis la fin des trente glorieuses, les ressources humaines sont confrontées à des exigences pour l'optimisation dans divers secteurs de la production (Peretti, 2015). Les entreprises et les administrations publiques concentrent les plus grands effectifs de travailleurs à travers le monde. Et partout, la compétitivité des ressources humaines est un gage. Les universités publiques et privées constituent des entités particulières en termes d'organisation et de missions, et se doivent de se soumettre à des exigences particulières. Il s'agit de la combinaison des ressources humaines variées, à savoir, les administrateurs, les enseignants, les chercheurs, les étudiants, le personnel de soutien et autres, pour la transmission et le développement du savoir. Cet ensemble social appelé organisation est logé dans une société à travers des interactions multiples. Une question de responsabilité sociétale se pose. Ceci implique la gestion des ressources variées qui occasionne une forte collaboration tant à l'interne qu'à l'externe. Les universités africaines, face aux défis du changement et de l'innovation, sont sensibles aux questions d'organisation. Au Mali, les universités sont relativement récentes et très peu autonomes en termes de gestion des ressources humaines. Les recrutements sont faits par l'État. Elles font face à un déficit cruel de personnel qualifié.

L'université de Ségou, la première en dehors de la capitale, Bamako, pour sa jeunesse et pour l'expérience de la déconcentration des structures, est un cas particulier dans le cadre de la gestion universitaire au Mali. Il s'agit d'un centre de diversité qui regroupe des hommes, des femmes de catégories socioprofessionnelles diverses du pays. En plus de la crise de personnel qualifié, cette université fait face à l'instabilité des administrateurs et des enseignants chercheurs, dont la mobilité se gère à partir du ministère. Dans ces conditions, la gestion des ressources humaines requiert une certaine agilité face aux exigences de la gouvernance à l'ère de la méritocratie. Il en est de même pour les rapports avec la société, dont la ville de Ségou dans laquelle elle est l'une des plus grandes organisations. Ce qui nous amène à questionner les forces et faiblesses du cadre collaboratif interne et externe pour les innovations et la performance de cette université.

1. Méthodologie de recherche

1.1 Présentation de l'université de Ségou

L'université de Ségou se situe dans la ville du même nom, à 240 km de la capitale, Bamako. Elle a été créée par l'Ordonnance n°10-011 P/RM du 1er mars 2010, ratifiée par la Loi N°2013-014/du 21 mai 2013, dans un souci de développement social et agro-sylvopastoral et du rapprochement des services aux populations locales. Les cours proprement dits y ont commencé en 2012. Elle compte de nos jours quatre (04) structures fonctionnelles : la

Faculté d'Agronomie et de Médecine Animale (FAMA), la Faculté des Sciences Sociales (FASSO), la Faculté du Génie et des Sciences (FAGES) et l'Institut Universitaire de Formation Professionnelle (IUFP). En plus de ces structures de formation, l'Université compte un centre de recherche, à savoir, le Centre d'Expertise et de Recherche Appliquée au Développement (CERAD). Cette université est la première université régionale du Mali et reçoit les étudiants de toutes les régions du pays et du district de Bamako. Elle constitue un point stratégique pour l'intégration sociale au Mali.

1.2 Méthodes et matériels

Il s'agit là d'une étude empirique. La démarche inductive a été adoptée afin de souligner les pratiques liées aux ressources humaines dans les missions quotidiennes. La méthode qualitative a été adoptée à travers les techniques d'entretien et d'observation. Ces techniques ont été renforcées par la recherche documentaire au sein de l'université de Ségou et dans les principaux centres de documentation au Mali et grâce à l'Internet. En plus des généralités sur les RH et les archives concernant le personnel, nous avons mis l'accent sur les notes d'évaluation du personnel. Quant à l'observation, elle a consisté dans le constat quotidien des mouvements du personnel pendant le mois de mars 2021. Cette observation est rendue possible grâce à l'utilisation d'une grille d'observation. Les entretiens ont été sélectifs. Ils ont concerné des chefs de services, des responsables du rectorat, des chefs de département d'études et de recherches (DER). Ces entretiens se sont déroulés de façon isolée dans l'enceinte de l'université et ont été facilités par l'utilisation d'un guide d'entretien. Les données d'observation ont été transcrites manuellement. Les discours ont été traités manuellement.

2. Résultats et discussions

2.1 La responsabilité sociale, une réalité systémique en évolution

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est une pratique en évolution à travers le monde. Aux premières heures de la RSE, l'accent était mis fondamentalement sur la responsabilité sociale. Il s'agissait, dans le cadre du pilotage social, de renforcer la fluidité au sein des ressources humaines. On parlait de la bonne santé des relations sociales, notamment les rapports entre différents acteurs, la sécurité des travailleurs, la mobilité sociale, etc. En d'autres termes, on se focalisait sur la dynamique interne de l'entreprise. Par rapport à la Responsabilité sociale nous apprenons avec Peretti (2015, p. 606) que les engagements portent en particulier sur trois domaines RH :

1. celui de la GPEC- gestion prévisionnelle des emplois et des compétences- (qualité des emplois offerts en termes de statut et de qualification ; développement des compétences et de l'employabilité des salariés) ;
2. celui des conditions et de l'organisation du travail (qualité de la vie au travail et management de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail) ;

3. celui de la rémunération (équitable) et du partage (responsable) des profits.

Les limites de cette méthode étaient facilement identifiables dans la mesure où le cadre externe n'était pas pris en compte. Le mot social ne permettait alors pas d'englober toutes les dimensions escomptées. Or, l'économie et l'environnement font partie intégrante d'une entreprise, laquelle se trouve en relation constante avec son milieu externe et implique plus ou moins d'autres acteurs. À partir de ce constat, l'accent a été mis sur les « parties prenantes » que constitue l'ensemble des acteurs qui peuvent être touchés par ses activités. Par acteurs, il ne s'agit pas que des hommes et des femmes. Il s'agit aussi de la biodiversité, c'est-à-dire, la nature et toutes ses composantes car, en toute responsabilité une entreprise doit minimiser ses impacts négatifs. Elle doit mesurer ses actes et leurs implications. Les dimensions de la RSE prennent dorénavant trois formes :

1. la responsabilité sociale ;
2. la responsabilité environnementale ;
3. la responsabilité économique.

L'ISO dans ses lignes directrices, définit la RSE en ces termes :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

Ainsi, au lieu de se focaliser uniquement sur les rapports sociaux au sein d'une entreprise ou d'une organisation, la responsabilité englobe désormais la société dans son ensemble. D'où la notion de « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ». Les notions de « social » et « sociétal » font objet de questionnements. Même s'il s'agit des termes sociologiques, ils sont adoptés ici par le langage de la gestion et du management dans le contexte que nous venons d'expliquer. C'est dans ce même ordre d'idée que l'on parle aussi de l'audit social pour mesurer la bonne application des normes sociales dans les entreprises. Faut-il se limiter au seul cadre des entreprises pour atteindre un niveau de responsabilité escompté dans la société ? Notre réponse ne peut être que négative dans la mesure où la seule responsabilité des entreprises ne suffit pas parmi tant d'autres types d'organisations. D'autres organisations, dont les associations, les collectivités, les institutions publiques, les universités, les hôpitaux, etc. sont autant impliqués dans les questions de responsabilité vis-à-vis de la société (Traoré A., 2019).

Citons Henry Mintzberg (1982) dans sa description des entreprises dans les sociétés modernes. Elles constituent une infime partie des organisations alors toute organisation est susceptible d'impacter la population et l'environnement. C'est cette compréhension qui a conduit progressivement à l'utilisation du terme « Responsabilité Sociétale des

Organisation (RSO) », en incluant toute forme d'organisation dans le cadre de la Responsabilité Sociétale (RS). Ainsi, à titre d'exemple, un État en tant qu'organisation peut avoir des impacts plus ou moins négatifs sur sa population et sur son environnement à travers les politiques publiques mises en œuvre. Il en est de même pour une organisation sanitaire ou éducative face à la société. La RSO constitue alors la forme élargie de la RSE. Parallèlement à cette évolution du champ de la RSE, les entreprises, voire d'autres organisations, sont confrontées au défi d'adaptation à un rythme d'évolution sociale sans précédent. En effet, de nos jours les relations humaines, surtout autour du travail, sont de plus en plus instables à cause de l'évolution des paramètres sociaux, économiques et juridiques. L'agilité s'impose en règle d'or pour une adaptation efficiente. Hubert Landier (2015) définit une entreprise agile comme étant capable de réagir rapidement et efficacement face à l'évolution de son environnement économique, commercial et technologique. Jean-Michel Moutot (2015) dira que le management agile est en passe de devenir une obligation de survie pour les entreprises. Pour ce faire, une organisation agile doit tenir compte des individualités, à savoir les choix individuels, les profils, les goûts. Cela nécessite un management de plus en plus personnalisé.

Les termes se succèdent, les méthodes évoluent. Cette dialectique de nomenclature évolue lorsque nous continuons à analyser de près les organisations. En effet, si nous définissons simplement une organisation comme l'action d'au moins deux individus pour atteindre un objectif, on retient dès lors qu'elle est constituée d'actions individuelles. En d'autres termes, avec Henry Mintzberg (1982), nous concevons l'organisation comme une configuration de pouvoirs. Cette théorie se focalise, certes, sur le groupe ou l'équipe. Toutefois quel que soit le type d'organisation bureaucratique, nous observons une dose de leadership et d'influences réciproques à quelque niveau que ce soit. Au cours de cette réciprocité, les individualités pèsent énormément. L'Acteur et le système de Crozier et Friedberg (1977) constituent une belle illustration pour comprendre la place de l'individu dans une organisation, notamment le « comportement actif de l'acteur ».

Ainsi, de plus en plus, différents auteurs s'intéressent à la dimension individuelle. Henri Savall et Véronique Zardet (2013) traitent la question : comment la performance de l'individu dans une organisation et inséré dans une équipe de travail, influence-t-elle la performance de l'entreprise ?

Par ailleurs, il ressort du rapport « Recognizing volunteering » (2017) de Bénévoles Canada et Ipsos¹, que les entreprises assumeraient mieux leur responsabilité sociale (RSE) si elles appuyaient celle-ci sur la responsabilité sociale individuelle (RSI).

Le canadien Stuart Emmett (2017) définit la RSI comme « l'engagement continu à se conduire de façon éthique et à contribuer au développement de la communauté en

¹ <http://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/la-rsi-responsabilite-sociale-individuelle-pimpe-la-rse/598010> consulté le 30 septembre 2017

améliorant la qualité de vie des individus, des groupes, des équipes et de la société en général ».²

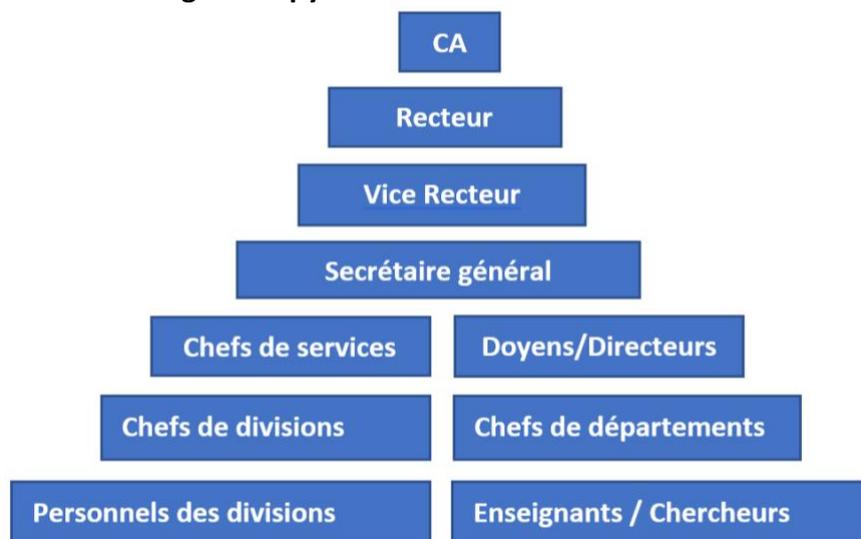
À la suite de cette évolution, nous dirons que la RSE a atteint une dimension, celle de la RSI ou le niveau citoyen, qui figurait d'ailleurs dans la vision de Howard Bowen (1953) en termes de responsabilité sociale des hommes d'affaires (Acquier A., Gond J-P., 2005).

Comme toutes les universités du Mali, l'université de Ségou en tant qu'organisation, est concernée par des questions de cohésion interne. Elle doit aussi répondre à des questions d'adaptation à l'environnement social et écologique. Pour ces différents enjeux, nous avons identifié des questions de leadership à travers les évolutions liées aux mandats des recteurs qui dure cinq ans renouvelables.

2.2 La structuration de l'université de Ségou

Nous l'avons signalé plus haut, l'université de Ségou comprend cinq structures fonctionnelles d'enseignement et de recherches, chapeautées par un recteur, nommé à son tour par décret du président de la République pour cinq ans. Parallèlement aux structures d'enseignement et de recherche dirigées par les doyens et directeurs, le rectorat comprend des services dirigés à leur tour par des chefs de services. Suivant le principe bureaucratique classique, cette structuration est pyramidale. Chaque structure est dirigée par un doyen ou un directeur qui rend compte au recteur qui, à son tour, rend compte au conseil d'administration (CA). Les services gèrent le personnel administratif et de soutien. En plus du personnel administratif et de soutien, les doyens et directeurs gèrent les enseignants chercheurs et les enseignants. De façon simplifiée, cette structuration peut être schématisée selon la figure suivante :

Figure 1 : pyramide des ressources humaines à l'université de Ségou



Source : enquête de terrain, avril 2021

² In <http://procurementandsupply.com/2017/02/individual-social-responsibility/>, consulté le 10 novembre 2017

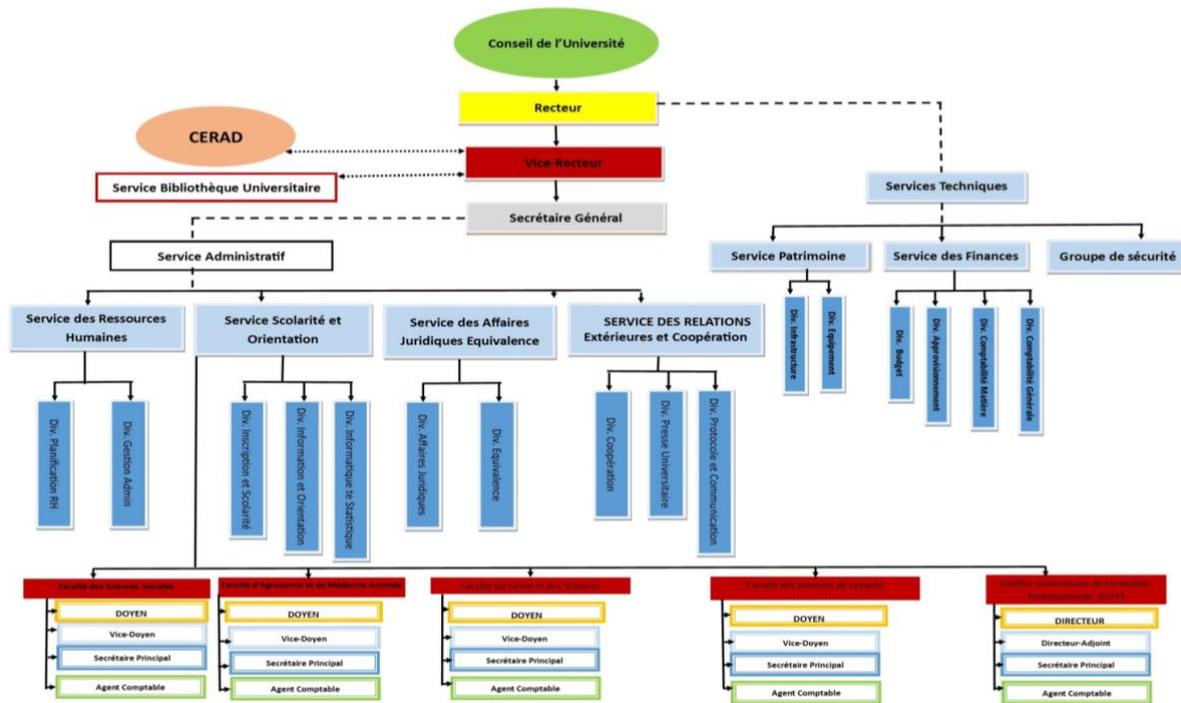
2.3 L'évolution des rapports sociaux au sein de l'université de Ségou

Pour Joseph Atangana (2019), les relations et interrelations peuvent se lire 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. À l'université de Ségou, il existe une combinaison de fonctionnaires et contractuels de différentes catégories et de différents statuts. Les fonctionnaires sont recrutés par l'État, et bénéficient d'une stabilité en termes de carrière. Quant aux travailleurs contractuels, ils sont recrutés par l'université et payés sur les fonds propres de l'université qui sont déficitaires. Si les premiers ont accès à certains postes et privilèges, cela n'est pas le cas pour les derniers. On peut parler à ce niveau d'une différence de traitement professionnel qui peut être perçue comme injuste.

Si le personnel administratif est majoritairement constitué de fonctionnaires de statut général de la fonction publique, et parfois du statut particulier de l'enseignement secondaire, les enseignants chercheurs et chercheurs sont régis par le statut particulier de ce corps. Selon les statuts, les traitements varient sur le plan financier, ainsi que par rapport aux exigences administratives. La distribution des niveaux de pouvoir évolue en conséquence. Cela constitue une autre source de différenciation. Nous voyons ainsi une complexité au sein de la gestion du personnel. Cela est clairement visible à partir de l'organigramme de l'université.

Figure n°2 : l'organigramme de l'université de Ségou

L'audit d'un cadre collaboratif à l'aune de la responsabilité sociétale des services étatiques au Mali :
étude du cas de l'université de Ségou



Source : service des ressources humaines de l'université

Sur le plan structural, cette organisation est soutenue par un document intitulé « Manuel de procédures », qui parle des missions et conduites à chaque niveau.

Pour un audit social, les documents dont, la loi de création de l'université, le manuel de procédure en vigueur, les recommandations du conseil d'université, les décisions et notes de services du recteur, les états financiers et les rapports d'activités, constituent autant de référentiels physiques. Comme toute autre structure de l'État, l'université de Ségou est soumise à des contrôles et audits annuels, notamment du Bureau du Vérificateur Général (BVG), en vue d'une bonne gestion du personnel et des ressources. À travers les investigations, nous avons pu énumérer un certain nombre de questions considérées comme sources de conflit et de dysfonctionnements. Il s'agit de conflits de d'intérêt, de conflits de compétence et de conflits d'ordres sociaux.

Tableau n°1 : typologie des principaux conflits au sein de l'université de Ségou

Types de conflit	Manifestation du conflit	Observations
Les conflits d'intérêt	De loin les plus fréquents à l'université de Ségou, les conflits d'intérêt concernent la distribution des ressources où, dans un sens individualiste ou capitaliste, chacun cherche à faire la poche pour les moindres activités et positions. À cet effet, les activités rémunérées liées aux postes ou aux commissions de travail sont largement convoitées et	Ce niveau aussi considérable de la gestion des ressources humaines et des ressources financières

	<p>font l'objet de conflits. Les travailleurs n'ayant pas le même statut, il va de soi que les traitements diffèrent. À chaque niveau, l'idéal est qu'il y ait l'équité. Toutefois, la pratique peut parfois réserver des surprises.</p> <p>Nous nous inscrivons ainsi dans la théorie de l'homme éternellement insatiable lorsque nous comprenons l'attribution des primes et avantages liés aux postes, et les primes internes de motivation au profit de tous les travailleurs nommés à des postes. Ces travailleurs bénéficient aussi des produits de première nécessité (sucre, lait, viande) lors des grands événements, dont les fêtes de ramadan et de tabaski. Ce sont plutôt les bénéficiaires qui sont le plus souvent au cœur des conflits.</p> <p>Par ailleurs, les départements d'enseignement et de recherche constituent le centre opérationnel des universités au Mali. C'est à ce niveau que les cours sont programmés et où interviennent les enseignants chercheurs qui sont relativement autonomes en termes d'activités d'enseignement et de recherche. C'est à ce niveau que la plupart des questions concernant les étudiants sont abordées. Ces activités sont les plus sensibles. À titre d'exemple, la question d'heures supplémentaires, la plus pressante dans les universités maliennes, se gère au niveau des départements. À l'université de Ségou, pour gérer ces conflits financiers et les conflits liés à la répartition des cours, dont les cas étaient fréquents, en 2018, le rectorat a affecté tous les enseignants chercheurs aux départements correspondants à leurs spécialités, peu importe qu'ils soient ou pas nommés à un poste ailleurs, y compris le recteur en personne. Cette décision a été perçue par certains comme solution équitable. D'autres, par contre, l'ont reçue comme une injustice en donnant un double chapeau à certains. Il s'agit là d'un cas de leadership en termes de décision concernant la gestion des conflits. Il importe de rappeler que le leadership compte beaucoup dans l'atteinte des objectifs du développement durable. L'université de Ségou a connu quatre recteurs depuis sa création, chacun ayant sa politique de gestion. Chaque changement a été positivement ou négativement ressenti sur le climat social.</p>	<p>requiert des audits sociaux, en plus des audits financiers.</p>
--	---	--

<p>Les conflits de compétences</p>	<p>Les conflits liés à l'argent ont été fréquemment cités comme étant à la base des dysfonctionnements du système de gouvernance à l'université de Ségou. En plus des questions d'intérêt, les questions de compétences ont été évoquées. Les deux sont plus ou moins liées. Pour des intérêts personnels, il faut occuper les postes stratégiques, et à tout prix, peu importe les compétences. Des cas de hiérarchisation incohérentes ont été signalés. Cela nous amène à dire que dans cette université, occuper un poste devient une fin en soi. Cela conduit parfois à des nominations fantaisistes, source de frustration et de démotivation. Nous assistons à cet effet, à des départs de masse et à l'absentéisme fréquent, surtout au sein des enseignants chercheurs qui disposent d'une autonomie particulière. Nous assistons à des cas d'absence non déclarée pendant des années, pendant que les acteurs concernés émargent sur le budget de l'université. Ces mêmes individus se font occuper ailleurs et bénéficient d'une double rémunération.</p>	<p>Les audits sociaux dignes de ce nom sont systématiquement nécessaires dans l'administration malienne toute entière.</p>
<p>Les conflits sociaux</p>	<p>Des conflits de nature sociale ont été signalés à travers les entretiens ????. Il s'agit de la formation des clans autour des intérêts et des affinités. L'ethnie, la parenté, le copinage, le clientélisme, etc. ont été cités comme type de configurations susceptibles de porter atteinte au bon fonctionnement des services de l'université. À la place de la confiance, s'installe progressivement la méfiance au sein du personnel.</p>	<p>L'université est dans le besoin d'utilisation des outils favorisant la diversité qui peut contribuer à la performance des ressources humaines.</p>

Source : enquête de terrain, mars 2021

Ce tableau est le produit de la compilation des différents entretiens produits lors des enquêtes de terrain à travers l'analyse de contenu. Les trois types de conflits constitue la synthèse des éléments de réponse. Il en est de même pour la manifestation des différents conflits.

Ces différentes réalités en termes de rapports sociaux existent, notamment dans tous les services publics du Mali, avec à la base, la lenteur et les dérives bureaucratiques face à la gestion de la chose publique. Il s'agit d'un domaine approprié pour les pratiques d'audits sociaux dont la mise en œuvre est une question de leadership.

2.4 L'université face à la ville de Ségou

Bien qu'elle ne soit pas la plus peuplée, la ville de Ségou est considérée comme la plus privilégiée parmi les villes secondaires du Mali, notamment grâce à la présence de l'université, qui y devient l'une des plus grandes organisations de la ville, une ville très faiblement industrialisée. En plus de la bonne formation des jeunes, la ville et la région de Ségou voient en l'université un vecteur de développement durable. Il s'agit du développement des infrastructures, mais aussi celle de la superstructure, c'est-à-dire, le développement humain. Quid de la réalité des faits ?

L'université de Ségou, la plus dotée en espace, avec environ 500 hectares en titre foncier dans la ville de Ségou et environnants, reçoit en son sein les étudiants, enseignants, chercheurs, fonctionnaires, etc. de tout le Mali. Cela peut constituer à la fois une opportunité et une menace pour la ville, qui reçoit des étrangers internes et externes avec des cultures et comportements différents. Cela peut impacter la santé publique, les mœurs, les terres, et l'économie locale. Ceux-ci peuvent être qualifiés d'externalités plus ou moins négatives de l'université. Pour y pallier, des mesures d'accompagnement doivent être prises à l'endroit de la ville, des citoyens, des organisations et des collectivités.

Cela est d'autant plus possible dans la mesure où l'université développe des filières porteuses de profits, eu égard aux réalités du Mali et du monde scientifique. Il s'agit des sciences appliquées et des sciences fondamentales. Nous pouvons énumérer l'agroéconomie, la production et santé agricole, l'aménagement du territoire, la communication des organisations, la sociologie, la comptabilité finances et audit, le marketing communication, etc. Ces filières viennent à point nommé lorsque l'on connaît les potentialités écologiques, agroéconomiques, sylvopastorale ; les opportunités liées aux ressources humaines et à la gestion des terres dans la région. La mise en œuvre devient un défi.

À travers les investigations concernant l'université, nous avons constaté la prédominance des activités théoriques au détriment de la pratique. Cela va à l'encontre du développement des compétences des étudiants et des enseignants. Concernant la responsabilité sociétale, cette situation est un manque à gagner. La ville et la région sont mieux placées pour bénéficier des retombées des travaux pratiques des étudiants, notamment dans l'agriculture, les rapports sociaux, la gouvernance. Ces actions existent, certes, mais sont peu significatives.

Nous avons constaté une quasi absence de plan de redevabilité de l'université vis-à-vis de la société dans le cadre de la gestion de ses externalités. À titre d'exemple, aucune initiative notable n'est engagée pour fixer le personnel administratif et enseignant, dont, à cause de la proximité (240 km), la plupart préfère garder la famille à Bamako. Cela constitue un manque à gagner pour l'économie de la ville de Ségou. Cette situation nous renvoie au cas de l'université Gaston Berger (UGB) de Saint Louis du Sénégal qui constitue une parfaite illustration, ayant réussi, à ses débuts, à faire un cas de réussite de ville universitaire avec des mesures d'accompagnement en termes de logement et autres avantages socioprofessionnels pour le personnel administratif et enseignant. Cette université fait aujourd'hui la fierté de la ville de Saint Louis. Tel n'est pas forcément le cas de l'université de

Ségou où, implantée parmi une population vulnérable à plusieurs titres, le fossé entre les travailleurs de l'université et la population s'élargit.

En termes de responsabilité sociétale, l'université de Ségou gagnerait à prendre en compte cet aspect concernant ses parties prenantes et ses externalités.

2.5 Discussion des résultats

L'audit et la RSE, par méconnaissance ou inadvertance, sont respectivement considérés comme outils de répression et activités de dépenses. C'est ce qui en explique l'absence ou la lenteur dans certaines organisations au Mali, a-t-on constaté. La réalité peut en être toute autre. Dans sa vocation théorique, la RSE est un schéma d'auto-orientation au service des organisations :

Philippe Vasseur, président du Réseau Alliances et président fondateur d'ADER Initiative dira que la RSE améliore la rentabilité de l'entreprise. Il donne sept raisons pour une entreprise à adopter la démarche RSE :

1. l'innovation,
2. la compétitivité,
3. la motivation,
4. l'attractivité,
5. la réputation,
6. la légitimité,
7. l'anticipation.

Selon lui, il s'agit d'une démarche ouverte à tous, même pour les petites ou les très petites entreprises. Il s'agit de se développer dans un contexte de développement durable à travers des innovations.

Will Zhano (2014), responsable de la RSE chez HUAWEI dira que la RSE n'est pas une question de réputation, mais une stratégie d'entreprise.

Olivier Dubigeon (2002) dira qu'il s'agit de réinventer avec les parties prenantes les orientations de l'entreprise. Il parle de deux avantages, dont l'image de l'entreprise (sa crédibilité, sa légitimité, son capital confiance), et l'aspect économique (réduction des coûts ; gains qualitatifs dont la fidélisation des investisseurs, l'avantage dans les appels d'offre, de meilleures conditions de travail qui attirent les salariés et favorisent leurs performances ...).

Pour Jean-Marie Peretti, la RSE est un nouvel avatar d'un capitalisme devenu capitalisme socialement responsable.³ Selon lui, pour les DRH, devenir un authentique DRHRS est aujourd'hui un réel sacerdoce, mais aussi une mission essentielle au service de la

³ <http://economia.ma/content/jean-marie-peretti-la-rse-n'est-pas-un-alibi-new-age> , consulté le 20 mars 2017

performance globale de l'organisation. La réussite des actions engagées par l'entreprise dépend largement de la qualité de ses partenariats avec les parties prenantes et les acteurs publics et privés (Ibid.).

L'étude des rapports sociaux à l'université de Ségou, laisse entrevoir la nécessité de changements et des innovations managériales. Une université en construction, qui ambitionne l'excellence, manifeste un besoin criard de pratiques d'audits sociaux en termes de gestion de la dynamique interne, mais aussi de ses externalités, notamment ses rapports à l'environnement.

Henri Ford (1863-1947) dicit : « *Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan d'une entreprise : sa réputation et ses hommes* ». Nous sommes dans une société de communication. La ville de Ségou compte beaucoup pour la qualité des hommes et la réputation de l'université. Selon Michelle Duport et Jean-Marie Peretti (2019), le rôle des communautés de riverains dans la réussite d'un objectif de responsabilité est considérable.

Conclusion

La responsabilité sociale est devenue une nécessité dans les organisations d'aujourd'hui. Bien que visible par endroits, elle est encore ignorée dans certaines organisations au Mali. Elle est encore vue comme une charge parce que les responsables ne voient pas ses retombées pour la performance des organisations. À l'instar des autres universités du Mali, l'université de Ségou se trouve dans cette logique. Ceci constitue un manque à gagner. Il en est de même pour l'audit social, où l'auditeur est vu comme un contrôleur. C'est moment de dire que les services étatiques du Mali se trouvent dans un besoin de pratiques d'audits. Cela traduit le niveau de leadership politique face au changement et à l'innovation managériale.

Nous pouvons retenir que les services étatiques au Mali, y compris les universités, souffrent d'une crise de leadership. Ils ont autant besoin des outils de RSE et d'audit social à cause de la logique bureaucratique incertaine qui les englobe. Ce leadership peut instaurer des pratiques d'audits sociaux pour un climat social viable, et un environnement sociétale viable. La dynamique interne conjuguée dans une réciprocité avec la ville de Ségou détermine la performance de l'université de Ségou sur le plan scientifique, social et institutionnel.

Ce thème reste largement ouvert dans la mesure où une étude qualitative s'impose pour mettre l'accent sur la connaissance, les attitudes et pratiques des parties prenantes de l'université de Ségou.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Acquier A., Gond J-P. (2005), Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers- <http://www.strategie-aims.com/>, consulté le 18 septembre 2016.
- [2] Atangana J. (2019), « Audit social et empowerment des collaborateurs », 37ème Université d'Eté de l'IAS Yaoundé (Cameroun), Actes IAS, p.30-40.
- [3] Crozier M. et Friedberg E. (1977), L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil.
- [4] Dubigeon O. (2002), Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? Paris, Village Mondial.
- [5] Duport M., Peretti J-M., (2019), « Les engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale en Afrique à travers leurs déclarations de performance extra-financière des entreprises (DPEF) », 37ème Université d'Eté de l'IAS Yaoundé (Cameroun), Actes IAS, p.57-68.
- [6] Emmett S. (2017), Individual Social Responsibility. PASA. In <http://procurementandsupply.com/2017/02/individual-social-responsibility/>, consulté le 10 novembre 2017.
- [7] Landier H. (2015), De l'entreprise pachydermique à l'entreprise agile, Question(s) de Management, n°10, septembre, p.118.
- [8] Mintzberg H., (1982), Structure et dynamique des organisations. Paris, EYROLLES, 12è éd. (1992).
- [9] Moutot J. M. (2015), Le management agile, une obligation de survie, Question(s) de Management, n°10, septembre, p.119.
- [10] Peretti J-M. (2015), Ressources humaines. Paris, 15^{ème} édition. Vuibert.
- [11] Savall H. ; Zardet V. (2013), La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique. Revue Management & sciences sociales, p.13 « halshs-00985885 ».
- [12] Traoré A. (2019), « Audit social : est-ce un outil pertinent pour la gouvernance des collectivités au Mali ? », 37ème Université d'Eté de l'IAS Yaoundé (Cameroun), Actes IAS, p.230-236.
- [13] Zhou XN et al. (2008), Potential impact of climate change on schistosomiasis transmission in China. American Journal of Tropical Medicine and Hygiene, 78:188-194.