24 et 25

MAI 2022

23e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

ICD Business School

186 route de Grenade 31700 BLAGNAC

Impact et audit social

Direction scientifique :

Jacques IGALENS, Président de l'IAS
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Busines School.
François SILVA, Doyen ICD

SOMMAIRE

Sommaire **3**

Avant-propos **9**

Adoption des pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et la performance sociale des systèmes financiers décentralisés (SFD) au Bénin **13**
Mêmindé Fabrice Octave ADOUKONOU GANKO
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

La motivation de service public et l'engagement du travail des agents de la fonction publique béninoise **25**
Romaric Mimonsoa AKOGNONGBE
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

La RSE dans les établissements des métiers des SAP : état des lieux des pratiques RH **45**
Clara AOUN-JAN

Impact de la crise de la COVID 19 sur l'emploi au Maroc **63**
Khadija BAALA
Amal LAALOU

Impact de la pandémie de la COVID sur le bien-être des salariés dans les PME du secteur touristique en Côte d'Ivoire **79**
Adjoua Annick-Emma BECOIN
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

La qualité de vie au travail à l'ère de la COVID 19 – Impact de la pandémie de la COVID sur le bien-être des salariés **93**
Imane BOUARFA
Amal LAALOU

Analyse des perceptions de la relation entre audit social et performances des PME : une analyse exploratoire au Cameroun **111**
Ben BOUBAKARY
Jacques IGALENS

Satisfaction générée vis-à-vis de la rémunération : vers la génération d'une échelle de mesure **135**
Niäma CHELYAT
Doha SAHRAOUI

Impact des politiques d'égalité F/H dans les universités et études supérieures 157
Annie CORNET

Effets du genre et de la formation sur la perception de la RSE et l'acceptabilité de l'employeur : le cas des étudiants post bac 179
Michel DALMAS

Les leaders des petites et moyennes entreprises à l'épreuve de la souffrance au travail 209
Abdou Kadir DJIBRILA
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Audit social comme outils de performance des structures d'appui aux PME 225
Bilkis SYLLA DOUCOURE
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

La parole de l'enseignant sur des étudiants en master de management : quel impact ? 239
Dominic DRILLON

Pour une approche territorialisée de la mesure de l'impact socio-économique : Cas du grand Casablanca 263
Manal EL ABBOUBI
Aziza MAHIL

Étude de l'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur leur performance financière 283
Kaoutar EL ABIDI AMINE
Ismail MERCHICH

Comment se met en place un SYAM pour dynamiser et gérer un commun : cas du secteur vinicole libanais 299
Karim EL ASMAR
Olivier BACHELARD

Le comportement créatif à l'âge de l'intelligence artificielle (IA) 323
Faranak FARZANEH
André BOYER

Impact du télétravail comme élément de résilience des organisations : le cas d'une Business School française face aux impératifs de la pandémie Covid 19 329
Caroline FERRERO
Marie-José SCOTTO
Maria-Giuseppina BRUNA
Ahmane JAHMANE

Impact de la lucidité des processus cognitifs sur les relations triangulaires entre comité d'audit, audit interne, audit externe 331
Guy FINNÉ

Normalisation ou individualisation : quel impact sur la performance humaine ? 337
Olivier FOLIO
Virginie MOISSON

Approche(s) normative(s) de l'impact sociétal 351
Jacques IGALENS
Michel JONQUIÈRES

Quel impact des tensions éthiques et religieuses sur la performance sociale des entreprises françaises 365
Abderrahman JAHMANE
Amira BELHAJ NOURI

Audit social et attentes des employés de la génération Z : une brève revue de littérature 387
Johanne KAMTCHUENG
Rosaline D. WOROU HONDEKON

Construction d'éoliennes terrestres – À quoi servent les études d'impact ? 401
Hubert LANDIER

Impact de l'entreprenariat ethnique sur l'intégration sociale des communautés migrant dans les pays de résidence 411
Djokjo KISALA LEMA

Rationalisation du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH au sein des établissements d'enseignement supérieur (ESS) en République démocratique du Congo 435
Limex Limeka LI-MABILA
Annie CORNET

« AMUL » : India : au-delà de la RSE : l'expérience AMUL : l'impact par la gouvernance 473
Moloud MADOUN

Pratiques de gouvernance coopérative et performance sociale des coopératives agricoles du 2e pôle de développement agricole au Bénin 483
Orou Constant MERE GODE
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Impact du télétravail sur le bien-être et sur le rendement des fonctionnaires des administrations publiques marocaines 505
Kaoutar MOUFID
Amal LAALOU

Influence de l'organisation du travail sur l'absentéisme des travailleurs de la fonction publique d'état du Burkina Faso : cas du Ministère des sports, de l'automatisation des jeunes et de l'emploi 531
Djakalia OUATTARA
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Comment instaurer un processus contextualisé d'évaluation de l'impact social ? Étude empirique au sein d'une organisation marocaine 547
Youssef OUAZZOUZ
Manal EL ABBOUBI

Motivation de service public et performance organisationnelle de l'université Joseph du Burkina FASO 581
Salifou PACODE
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Audit social : méthodologie de construction d'une métrique d'impact 599
David PATA KIANTWADI

Audit social : méthodologie de construction d'une métrique d'impact social 613
Jean-Marie PERETTI

Dispositifs publics d'appui à l'insertion conjugés à un engagement organisationnel pour le développement RH : une dualité d'impcat sur les jeunes sans emploi et sur l'entreprise elle-même – Recherche intervention longitudinale – Cas d'un équipementier automobile 623
Kaoutar RAZZAQ

Reprise du travail post-COVID – l'impact du soutien des besoins fondamentaux 641
Claude ROUSSILLON SOYER
Batoul EL MAWLA
Françoise LE DEIST

Apports de l'audit social dans la promotion de la bonne gestion des ressources humaines des collectivités territoriales : cas des communes urbaines de Bobo-Dioulasso et rurales de Bama au Burkina Fasso 665
Palamanga Aimé Christian THIAMOBIGA
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Audit social et Impact

La 23e Université de printemps de l'Institut International d'Audit Social (IAS) organisée les 24 et 25 mai 2022 à Toulouse par l'ICD Business School de Blagnac - Groupe IGS - est consacrée à un thème à forts enjeux, l'impact.

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 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.

Il faudra attendre la seconde moitié des années quatre-vingt-dix pour que la France (sous l'impulsion de l'OCDE) 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. Concernant les organisations privées, qu'elles soient « profit » ou « non-profit », l'absence de consensus scientifique sur la définition de l'impact social a pu entraver la capacité à étudier le phénomène mais la pratique des grandes organisations internationales et de l'entrepreneuriat social permet aujourd'hui de pallier cette absence. Pour les entreprises du secteur marchand, plus que d'impact, on a souvent invoqué la « performance sociale ». Parfois l'impact social est dénommé « valeur sociale ». En France, la loi du 31 juillet 2014 (dite loi Hamon) relative à l'ESS (Économie Solidaire et Sociale) a consacré la notion d'«utilité sociale » proche de celle d'impact mais définie de façon trop limitative. Les investisseurs évoquent pour leur part « l'impact investing », les dirigeants signataires du "Manifeste pour l'économie de demain", militent eux pour la création d'un statut **d'entreprise à impact** plus contraignant que celui des entreprises à mission créées par la loi PACTE. Ainsi, 50 000 "entreprises à impact" pourraient voir le jour d'ici 2027…

En France, la plateforme **Impact** est lancée en avril 2021 pour aider les entreprises qui le souhaitent à partager leurs mesures d'impact[1].

Dans ce nouvel environnement, l'audit social s'avère particulièrement utile. Il permet de donner confiance aux différentes parties prenantes sur la qualité et la pertinence des mesures d'impact retenues par les entreprises. Il permet également de faire le lien entre les politiques de GRH et le bien-être des salariés.

[1] https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/entrepreneuriat/responsabilite-societale-des-entreprises-lancement-de-la-plateforme

L'IAS, organise des Universités de printemps et d'automne. Dans le cadre de sa mission d'échanges et de promotion de l'audit du social et de la responsabilité sociétale, l'IAS a organisé, depuis sa création en 1982, **60 universités de l'Audit social** avec 37 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg , Marseille, Nice, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon, Mons (Belgique), Montréal (Québec), Dakar (Sénégal) et Yaoundé (Cameroun), et les 23 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). Au total, plus de 2 200 communications ont été présentées et publiées. Plus de 3 500 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 8 000 auditeurs dans 16 pays et 35 villes.

La 23ème Université de printemps de l'Audit Social est organisée les 24 et 25 mai 2022 à l'ICD Business School de Blagnac et elle permet d'alimenter la réflexion sur l'engagement responsable des entreprises et leurs impacts sur leurs différentes parties prenantes en accueillant enseignants-chercheurs, représentants d'entreprises, associations et organisations publiques, DRH et auditeurs sociaux. Elle est conclue par Thierry Baril, Chief Human Resources Officer Airbus.

Les actes de cette 23ème Université de printemps de l'Audit Social sont riches de 36 communications retenues par le comité scientifique. La diversité des thèmes abordés et des approches reflètent l'importance actuelle du sujet pour toutes les organisations, des PME aux multinationales et dans des contexte nationaux différents notamment africains. Ces communications sont présentées dans plusieurs tables rondes consacrées aux thèmes « Impact et GRH », « Evaluation et mesure d'impact social », « Comment mesurer l'impact social dans l'ESS » et dans 12 ateliers.

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 FOUDAD, 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 MADOUM, 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.

Merci au comité d'organisation composé de Dominique VERGEZ, Directrice de l'ICD Toulouse, Boris MAYNADIER, enseignant-chercheur ICD Toulouse, Gwenaëlle BERGON, enseignant-chercheur ICD Toulouse et Directrice des études Programme Grande École, Kévin PASTIER, enseignant-chercheur ICD Paris, Pauline BORN, chargée des admissions ICD Toulouse.

Merci enfin à notre Secrétaire, Monique Pottevin qui a eu la lourde charge de relancer les contributeurs retardataires avec fermeté et bienveillance et de mettre en forme les communications.

Jacques IGALENS, Président de l'IAS
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Busines School.
François SILVA, Doyen ICD

ADOPTION DES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) ET LA PERFORMANCE SOCIALE DES SYSTÈMES FINANCIERS DÉCENTRALISÉS (SFD) AU BÉNIN

Mêmindé Fabice Octave ADOUKONOU GANKO
Doctorant en Sciences de Gestion à la FASEG/UAC
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Tel: (00229) 90923420
adoukonouoctave@gmail.com

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

Résumé

Au Bénin, les systèmes financiers décentralisés (SFD) sont considérés comme des acteurs clés de l'économie ; en termes de financement et de la promotion de l'entrepreneuriat. Ils pourraient l'être davantage, s'ils pratiquaient l'audit social. L'adoption d'une bonne politique sociale par les dirigeants des systèmes financiers décentralisés pourrait impacter leur gouvernance d'entreprise et leur permettre de jouer un rôle significatif face aux défis du développement durable : dans le but de générer des emplois, de réduire la pauvreté, d'améliorer la qualité de vie des employés et de rationaliser l'utilisation des ressources.

L'objectif de cette recherche est de comprendre la relation qui existe entre les pratiques de la RSE adoptées par les SFD sur leur performance sociale au Bénin. Les données ont été collectées à partir d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants et membres des SFD.

Il ressort au terme de la recherche que plus les SFD adoptent des pratiques RSE plus le bien-être des agents des SFD augmente et donc la performance sociale des SFD s'accroit.

Mots clés :
Pratiques de RSE, performance sociale, SFD, bien-être

ABSTRACT

In Benin, decentralised financial systems (DFS) are considered key players in the economy; in terms of financing and promoting entrepreneurship. They could be more so, if they practise social auditing. The adoption of a good social policy by the leaders of decentralised financial

systems could impact their corporate governance and enable them to play a significant role in the face of the challenges of sustainable development ; with the aim of generating jobs, reducing poverty, improving the quality of life of employees and rationalizing the use of resources.

The objective of this research is to understand the relationship between the CSR practices adopted by DFS on their social performance in Benin. The data was collected from semi-structured interviews with DFS leaders and members.

It appears at the end of the research that the more DFS adopt CSR practices, the more the well-being of DFS agents increases and therefore the social performance of DFS increases.

Keywords:
CSR practices, social performance, DFS, well-being

Introduction

Le grand défi pour les économies actuelles est l'instauration des principes du développement durable. Pour Taoukif (2014), au cours des trois dernières décennies, le développement durable s'est installé comme un thème central dans la réflexion et les travaux de recherche autour de la société. Il est au cœur des préoccupations stratégiques tant académiques que professionnelles. Son objectif estde mettre en harmonie les trois références centrales, à savoir :

- la préservation de l'environnement visant la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes,
- le progrès social relatif aux conséquences des pratiques de la firme à différents niveaux (employés, fournisseurs, clients, communautés et société en général),
- et le développement économique en cherchant la pérennité et la maximisation du profit (Taoukif, 2014).

Parmi les mécanismes qui constituent les leviers de ce développement, on note la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Le concept RSE a émergé depuis quelques années, il a pris racine aux États-Unis d'Amérique. Pendant la majeure partie de la seconde moitié du XIXe siècle, le terme RSE a été inconnu sur le continent européen (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

Ainsi, pour gérer les risques liés au contexte économique, social et environnemental, de défendre l'image et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes et en réponse à un besoin de légitimation, le monde des affaires a connu l'émergence d'un nouveau concept lié au développement durable, connu sous le nom de Responsabilité Sociale[1] ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) et qui signifie la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Définie par Carrol (1979), « *la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations*

[1] Le terme sociétal signifie la prise en compte à la fois de l'aspect social et de l'aspect environnemental. Dans cette recherche nous utilisons indifféremment le concept de responsabilité sociale de l'entreprise

à un moment donné[2] ». Pour cet auteur, la RSE est une démarche stratégique qui contribue au changement organisationnel. En effet, ces démarches concernant l'intégration de la RSE ont eu des conséquences directes sur les changements d'objectifs des entreprises. Traditionnellement, la maximisation du profit a été considérée comme l'objectif ultime de l'activité de toute entreprise. Aujourd'hui, les managers déclinent plusieurs autres objectifs à l'entreprise :

- profit plutôt à long terme qu'à court terme,
- rémunération des actionnaires,
- image de marque,
- croissance de l'entreprise
- et respect de l'environnement (Boiral, 2006).

Dans la tentative d'atteindre un développement durable, une connaissance approfondie des méthodes utilisées pour évaluer l'impact économique, social et environnemental des organisations sur la société est un facteur directeur[3]. De plus en plus, les pratiques de RSE jouent un rôle central dans les stratégies des entreprises en raison de leur effet sur la réputation, et par conséquent sur la performance des entreprises[4]. La communication des mesures de RSE est d'une importance cruciale et doit être soigneusement gérée dans les interactions avec les parties prenantes.

Les SFD sont considérés comme des acteurs clefs de l'économie en termes de financement et de la promotion de l'entrepreneuriat, elles pourraient l'être davantage si elles arrivaient à intégrer les enseignements de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) dans leurs stratégies de financement et de croissance. Toutefois, la RSE est un concept contingent dont une partie du contenu sera une fonction de l'activité de l'entreprise, mais aussi de la perception de ses acteurs. L'intérêt d'analyser cette thématique sous un angle cognitif vient d'une part de la spécificité des PME en particulier des SFD avec la forte influence des dirigeants sur la stratégie et d'autre part de la complexité et de l'aspect contingent de la thématique. En effet, une approche cognitiviste considère l'organisation comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il faut identifier. Dans cette approche, les hommes sont considérés comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations de l'organisation. Les études sur la cognition managériale considèrent la perception de l'environnement externe par les managers comme un facteur déterminant des décisions stratégiques. La satisfaction des parties prenantes joue un rôle primordial dans l'amélioration des performances sociale et la réputation de l'entreprise, la diminution du risque des affaires, le support plus élevé des agences de réglementation et l'attrait d'investissement auprès des marchés financiers. Réciproquement, le faible niveau de performance sociale peut présenter un risque de nuire à la réputation de l'entreprise avec l'augmentation de son coût de capital et la réduction de sa performance financière (Freeman, 1984 ; McGuire et al. 1988 ; Waddock et Graves, 1997). La RSE est considérée alors comme une arme efficace pour une meilleure satisfaction des parties prenantes.

[2] Carrol, A. (1979) « A three-dimensional conceptual model of corporate performance», Academy of management review, P. 497-505

[3] Weber, M. L'analyse de rentabilisation de la responsabilité sociale des entreprises : une approche de mesure au niveau de l'entreprise pour RSE. EUR. Géré. J. 2008, 26, 247–261

[4] . Miller, SR ; Eden, L. ; Li, D. Réputation RSE et performance de l'entreprise : une approche dynamique. J.Bus. Éthique 2018, 163, 619–636

C'est ce qui justifie cette étude dont la question principale est la suivante : **quelle relation existe-t-il entre l'adoption des pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et la performance sociale des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) au Bénin ?**

De façon spécifique, nous répondons aux questions suivantes :

- (1)les SFD adoptent-ils des pratiques RSE ? (
- (2) De quoi dépend la performance sociale des SFD ?
- (3) l'adoption des pratiques RSE influence-t-elle le bien-être des salariés des SFD ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes fixé l'objectif de comprendre la relation qui existe entre les pratiques de la RSE adoptées par les SFD sur leur performance sociale au Bénin. Pour ce faire, nous présentons dans tout d'abord, le cadre théorique de la recherche. Ensuite, nous présentons la démarche méthodologique. Puis enfin, nous présentons et discutons nos résultats.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1 La question de la RSE

Plusieurs cadres théoriques sont mobilisés pour définir le concept de RSE, à savoir la théorie des parties prenantes qui est une référence incontournable (Reynaud et Donterwill, 2005, Capron et Quairel, 2007), les théories sociologiques néo-institutionnelles et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. En effet, le fondement théorique de ce concept se structure autour de trois grandes écoles :

- la Business ethics,
- la Business and Sociéty
- et la Social issue management (Gendron et al, 2004).

Selon l'approche institutionnelle, il existe différents « champs organisationnels », dont des champs coercitifs (lois et réglementations), normatifs (les normes professionnelles) et mimétiques (la recherche davantage concurrentielle qui amène des entreprises à adopter des modes de fonctionnement des concurrents les plus rentables) qui influencent l'environnement institutionnel (Powell et Di Maggio, 1991). Dans cette perspective, l'entreprise vise à montrer que ses activités sont conformes aux attentes de la société (Deegan et al, 2002). Le modèle managérial de la RSE est, en effet, fondé à la fois sur un dispositif de codes de conduite et de chartes éthiques élaborés volontairement par l'entreprise (Gendron, 2006) et sur des dispositifs de régulation internationaux. De plus, les entreprises sont incitées à rendre compte de leur responsabilité sociale à travers la diffusion d'informations sociétales. La stratégie de la firme est considérée, ainsi, comme champ d'application (Pasquero, 2005) à la recherche de légitimité et /ou d'avantages concurrentiels.

La déclinaison opérationnelle de la RSE est présentée par un nouveau concept qui est la performance sociétale des entreprises (PSE). Une notion qui traduit les actions et les réalisations de la RSE en termes de performance. Elle est le résultat d'une bonne gestion des relations entre les parties prenantes qui sont liées aux valeurs de l'entreprise. De plus, ce concept de RSE est sujet à plusieurs débats théoriques sur ses fondements, ses

caractéristiques et ses acceptions, notamment différentes conceptualisations avec une multitude de mesures utilisées.

Au niveau territorial, la RSE est un enjeu stratégique visant le développement économique local. La perception et l'engagement des firmes en matière de RSE dépendent des niveaux de prospérité et de développement du système de valeur et de la culture des pays.D'un point de vue économique et selon le niveau local d'industrialisation, les entreprises doivent répondre à une diversité d'attentes.

De ce qui précède, la proposition suivante est énoncée :

P1 : les SFD adoptent les pratiques RSE dans une visée de performance sociétale.

1.2 La performance sociale

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales (définition de la Social Performance Task Force (SPTF), l'organisation en charge de coordonner les efforts de recherche à ce sujet dans le secteur de la microfinance).

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines (Qadi, 2020). Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. L'organisation va mettre en place des actions qui visent à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de motiver les salariés à donner leur meilleur. La performance sociale sert à donner une image fiable de l'organisation.

En référence aux travaux de Wood (1991) dans lequel l'auteur souligne que la performance sociale de l'entreprise est le résultat d'une « *configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* » (Wood, 1991), s'illustre le caractère multidimensionnel du concept. Cette notion se trouve liée aux caractéristiques du système économique et social dans lequel évolue l'entreprise qui ont une influence sur les diverses attentes des parties prenantes et donc sur la performance sociale de l'entreprise.

Afin de respecter les normes, les entreprises ont tendance au mimétisme en termes de stratégies concurrentielles (DiMaggio et Powell, 1983, Matten et Moon, 2008). Dans ce cas, le rôle joué par les consultants et les agences de notation dans la diffusion des bonnes pratiques de la RSE apparaît important (Aggeri et al., 2005). Les systèmes de mesure utilisés par ses acteurs comme des références incontournables et standards, participent également à homogénéiser ces pratiques.

De ce qui précède, nous formulons la proposition suivante :

P2 : la performance sociale des SFD dépend du bien-être des agents qui y travaillent.

1.3 Pratiques de la RSE et performance sociale

La RSE consiste à améliorer le bien-être de la société, dans les limites de la réglementation des autorités légitimes. En outre, les organisations tentent de répondre aux considérations de la société. Cette motivation est perçue comme un devoir moral plutôt qu'une obligation. Starck et Kruckeberg (2003) font valoir que les entreprises ont gagné leur droit d'exister seulement parce qu'elles étaient censées avoir les intérêts de la société dans toutes leurs opérations. Enderle (2004) a constaté suite à une étude empirique que les PME s'engagent dans la RSE parce qu'elles ont la volonté d'être de bonnes citoyennes en se basant sur l'obligation morale de contribuer au bien-être de la société, et non pour augmenter les profits.

Des auteurs comme Fukukawa et Moon (2004) ont fait le lien entre l'introduction de la RSE et le bien-être des employés (santé et sécurité dans le travail). Nous notons tout d'abord, la RSE, ne concerne pas que la fabrication des produits du quotidien par des enfants dans les pays asiatiques. La RSE commence sur le lieu de travail où, chacun doit pouvoir mener à bien ses missions dans une ambiance humaine basée sur l'écoute et le respect de l'autre. L'introduction de la RSE est donc motivée par un besoin d'assurer le bien-être des employés, en particulier, lorsqu'il s'agit de leur santé et sécurité sur leur lieu de travail. Fukukawa et Moon (2004) ont montré dans une étude empirique publiée en 2000 que la réduction au minimum des risques d'accident était la principale cause dans la mise en œuvre des démarches de la RSE par les entreprises japonaises.

Il ressort la proposition suivante :

P 3 : l'adoption des pratiques RSE influence positivement et significativement le bien-être des salariés des SFD.

2. Méthodologie de la recherche

Notre recherche est essentiellement basée sur une approche qualitative avec une démarche inductive. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les responsables et agents de quinze (15) SFD des villes de Cotonou et Calavi. Le choix de ces villes est guidé par notre présence permanente dans ce territoire du Bénin et de l'accumulation de la majorité des SFD dans cette zone géographique. Il faut noter que dans chaque SFD, nous avons choisi interviewer un (1) responsable et deux (2) agents. Ce choix nous a permis de comparer les propos de chaque partie sans qu'il n'y ait aucune ambiguïté. Ainsi, au total, nous avons effectué quarante-cinq (45) entretiens semi-directifs. Notons que notre recherche s'est plus intéressée à la responsabilité sociale interne des SFD c'est-à-dire la responsabilité sociale vis-à-vis des agents. Les informations recherchées à travers ces entretiens étaient relatives aux points suivants :

- **Au niveau des responsables**
  - Les pratiques de RSE adoptées par les SFD vis-à-vis des agents
  - L'influence de ces pratiques sur l'engagement et le bien-être du personnel
- **Au niveau des agents**
  - Les pratiques de RSE développées par les responsables

- L'effet éventuel de ces pratiques sur leur bien-être, leur engagement organisationnel.

Les entretiens ont été menés avec les différents interviewés sur leur lieu de travail et ont duré en moyenne trente (30) minutes. Chaque entretien a été enregistré avec l'accord des participants et a fait l'objet d'une retranscription plus tard.

La retranscription a été faite manuellement et les données ont fait l'objet d'un codage en plusieurs thèmes. L'analyse thématique du contenu a été faite. Mais avant, une analyse croisée des informations reçues auprès des responsables et des agents a été faite pour comprendre les divergences d'idées.

3. Résultats de la recherche

- **Les pratiques RSE adoptées par les SFD vis-à-vis des agents**

Après traitement des données recueillies, il ressort que plusieurs pratiques de RSE sont développées par les responsables des SFD. Nous pouvons cité entre autres, la formation, le développement de la carrière des agents, l'équité et l'égalité dans le traitement des agents, les congés payés, les fêtes de fin d'années organisées au profit des enfants des agents.

Ce sont là autant d'actions menées par les responsables en matière de développement de leur responsabilité vis-à-vis du personnel (responsabilité sociale interne). Ces actions ont été globalement reconnues par les agents interviewés.

D'un point de vue externe, il ne se fait pas grand chose concrètement. Quelques SFD font des dons aux orphelinats, rendent visite aux prisonniers pour leur apporter un soutien moral et quelquesfois financier (responsabilité sociale externe).

- **Formation des agents, développement des carrières et performance sociale**

Les résultats de la recherche ont ainsi fait ressorti que la formation des agents des SFD et le développement de leurs carrières ont une relation positive avec la performance sociale. En témoigne un agent :
« (…), je peux vous dire que le simple fait de penser que les responsables se préoccupent de nos carrières, ça me motive. Ils savent que nous devons progresser dans nos carrières, nous devons gravir les échelons. Il nous envoie en formation pour ça, franchement, c'est très bien pour nous et ça nous amène à nous engager véritablement pour le travail » (Agent 15, SFD 10).

Ceci signifie que la formation des agents et le développement de leurs carrières sont un facteur important pour garder les employés et un indicateur essentiel de la performance sociale de l'organisation. Les employés qui perçoivent leur institution comme soucieuse et favorable à leur bien-être en leur donnant des opportunités de développer leurs compétences et en les aidant à aborder leur développement personnel sont susceptibles d'afficher une attitude positive à l'égard du travail. De plus, la rétention du personnel est élevée lorsque

l'institution se préoccupe davantage du développement du personnel en lui offrant une formation professionnelle adéquate, ce qui l'aide à développer des compétences et des aptitudes qui améliorent ses compétences et ses performances.

Ceci se confirme par les propos suivants d'un responsable :
« Nous avons des employés engagés, car nous avons compris à un moment que ce qui importait pour eux, c'est de savoir qu'ils ont un avenir chez nous. De commun accord avec eux, nous avons défini un plan de formation personnelle et de développement de leur carrière, ce qui a changé beaucoup de chose au niveau de la boite en matière de motivation et de confiance des agents » (Responsable 10, SFD 5)

- **L'équité et l'égalité dans le traitement des agents et performance sociale**

Il est à noter qu'un facteur autre que la formation et le développement des carrières est de nature à stimuler davantage les agents des SFD dans leur engagement vis-à-vis du travail. Il s'agit de l'équité dans le traitement des agents. Ainsi, il ressort des investigations que les agents ayant la perception d'être traités de façon équitable et égalitaire sont moins frustrés et s'engagent pour le travail. Le traitement soumis aux agents par leurs responsables a donc un effet positif sur leur bien-être et leur engagement au travail. Les témoignages suivants sont faits :
« Le simple fait de savoir qu'il n'y a pas de disparité, qu'il n'y a pas de traitement inéquitable fait beaucoup de bien. Chacun est traité comme cela se doit et en fonction ou à la mesure de ce qu'il fait. Dans ces cas, je vous assure, il y a moins de frustrations. Nos patrons font cet effort louable qui doit être pérennisé. » (Agent, 4 SFD 3)

Un autre poursuit en ces termes :
« Nous nous entendons ici très bien avec nos responsables, parce que ce sont vraiment des responsables. Nous avons toujours senti qu'ils nous aiment et veulent que l'entreprise avance. C'est vrai que tout n'est pas rose, mais ils essaient faire de leur mieux pour nous assurer un traitement équitable » (Agent 22, SFD 15).

L'équité au travail a également une relation positive avec la performance sociale. Essentiellement, une entreprise qui met l'accent sur la diversité dans le cadre du travail, comme l'offre d'opportunités égale aux employés indépendamment de l'appartenance ethnique, religieuse, du sexe, peut augmenter leur engagement et leur bien-être au travail et ainsi peut augmenter la performance sociale.

4. Discussion des résultats

Nos résultats révèlent deux aspects importants :

- Le premier montre que la formation des agents et le développement de leur carrière améliorent et augmentent significativement leur motivation, leur engagement au travail et par ricochet la performance sociale des SFD.

Ce résultat va dans le même sens que ceux de Adu-Gyamfi et al (2021) et de Lew (2011), qui suggéraient que le personnel perçoit les opportunités de développement professionnel comme une sorte de soutien institutionnel qui conduit à une meilleure performance sociale organisationnelle. Ce résultat est également conforme à l'étude Jayabalan, et Appannan (2016), qui a révélé que la formation et le développement permettaient au personnel des Universités de développer des connaissances, des aptitudes, des aptitudes et des compétences indispensables.

- Le second aspect est lié au lien positif qui existe entre l'équité et l'égalité dans le traitement des agents et performance sociale. En effet, le traitement équitable et égalitaire perçu par l'agent du SFD, diminue en lui les mécontentements, les frustrations et augmente son bien-être, sa motivation et son engagement au travail. Ainsi, la performance sociale de l'institution est rehaussée.

Ce résultat corrobore les résultats antérieurs des travaux de Gupta (2013), qui ont révélé que lorsqu'une organisation met en œuvre la gestion de la diversité, elle fait prendre conscience aux employés que l'organisation s'engage à satisfaire les divers besoins et le bien-être des employés. Par conséquent, l'engagement des salariés dans leur travail peut conduire à des performances sociales élevées. Cependant, l'engagement des employés peut être amélioré grâce à la formation de groupe de la main-d'œuvre diversifiée de l'organisation et à la constitution d'équipes. Un traitement équitable concernant l'égalité des chances en matière de récompenses et de promotion peut amener les employés à chérir les valeurs de l'entreprise et à afficher une attitude positive envers l'institution.

Conclusion

- **Rappel des résultats**

Les activités internes de RSE du point de vue des employés sont un aspect essentiel de la responsabilité sociale d'une organisation. Cette recherche se concentre sur les dimensions internes de la RSE pour déterminer son impact sur la performance sociale dans les SFD au Bénin. L'étude a examiné les effets des activités de l'adoption des pratiques de RSE sur la performance sociale et comment les dimensions ont un effet significatif sur la performance sociale. Les résultats empiriques ont montré que la formation des agents et le développement des carrières, ainsi que le traitement équitable et égalitaire des agents en milieu de travail améliorent la performance sociale dans les SFD.

- **Implications, limites et perspectives de la recherche**

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à renforcer celles existantes et qui ont essayé de faire le lien entre les pratiques RSE et la performance sociale.

D'un point de vue managérial, plusieurs implications peuvent être tirées de la présente recherche. En effet, nos résultats ont montré que la formation des agents et le développement de leur carrière ont un effet positif sur leur engagement et bien-être et ainsi sur la performance sociale des SFD. Dans ce sens et sans aucun doute, ce résultat suggère à la

direction des SFD qu'il est nécessaire d'allouer des ressources substantielles pour accroître la formation et le développement si la SFD a l'intention d'augmenter considérablement la performance sociale pour des résultats de qualité. Par conséquent, il est crucial de noter que le bien-être des employés envers les organisations a un lien étroit avec la formation et le développement de carrière offerts par les SFD. Aussi, lorsque les SFD réussissent à gérer l'équité et l'égalité en milieu de travail, ils peuvent établir des relations et des liens avec leur personnel en leur faisant vivre un niveau d'interaction personnel et en tenant compte du statut de chaque employé. Cela se traduira par une main-d'œuvre intelligente que l'institution apprécie, prend soin et respecte, et les employés se sentiront valorisés et à l'aise dans leur travail, ce qui conduira à une meilleure performance sociale. Cependant, un environnement de travail diversifié suggère une interaction avec la culture, qui peut parfois remettre en question une vision et des normes partagées. Des études antérieures ont montré que la culture organisationnelle ou institutionnelle joue un rôle contributif dans la performance sociale globale et donc dans la productivité du travail. Cette constatation attire également l'attention des chercheurs sur le lien entre les relations avec les employés et les initiatives en matière d'environnement de travail.

Même si cette recherche contribue beaucoup à la connaissance de la RSE dans les institutions financières décentralisées, elle a certaines limites et nécessitera une enquête plus approfondie.

Premièrement, nous nous sommes limités à quelques dimensions des pratiques RSE à l'interne des SFD. Cela implique qu'il existe d'autres variables que l'on peut prendre en compte dans d'autres recherches. Les recherches futures peuvent prendre en compte d'autres facteurs tels que ceux mentionnés précédemment et examiner leur impact sur la performance sociale pour comprendre les activités internes de RSE et leur dynamique. En outre, les chercheurs peuvent étudier les attributs spécifiques des types de formation et de développement fondamentaux pour améliorer les compétences et les aptitudes des employés pour une productivité professionnelle plus élevée dans les SFD.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. F. (2021). Effects of Internal CSR Activities on Social Performance: The Employee Perspective. *Sustainability*, *13*(11), 6235.

[2] Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable* (p. 278). Vuibert.

[3] Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle. *Management international*, *10*(3), 67-79.

[4] Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2016), « La responsabilité sociale d'entreprise », Paris, la découverte, p 128.

[5] Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. *Repères, La Découverte*, *3*, 104.

[6] Carrol, A. (1979) « A three-dimensional conceptual model of corporate performance», Academy of management review, P. 497-505

[7] Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

[8] Di Maggio, P., & Powell, W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, *10*(40), 113-154.

[9] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

[10] Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, *13*(1), 50-63.

[11] Freeman, R. B. (1984). Longitudinal analyses of the effects of trade unions. *Journal of labor Economics*, *2*(1), 1-26.

[12] Fukukawa, K., & Moon, J. (2004). A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting. *Journal of Corporate Citizenship*, (16), 45-59.

[13] Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Puq.

[14] Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M. F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles/industrial relations*, *59*(1), 73-100.

[15] Gupta, R. Workforce Diversity and Organizational Performance. Int. J. Bus. Manag. Invent. 2013, 2, 36–41)

[16] Lew, T. Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics in Malaysia. Int. Conf. Bus. Econ. Res. 2011, 1, 110–114.

[17] Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, *33*(2), 404-424.

[18] McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, *31*(4), 854-872.

[19] Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, 111-181.

[20] Qadi. S (2020) « La responsabilité sociale des entreprises et performance financière », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 610 – 626

[21] Reynaud, E., & Dontenwill, E. (2005). Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable. In *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers*.

[22] Starck, K., & Kruckeberg, D. (2003). Ethical obligations of public relations in an era of globalisation. *Journal of Communication Management*.

[23] Taoukif, F. E. Z. (2014). *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable-cas du maroc* (Doctoral dissertation, Toulon).

[24] Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). Quality of management and quality of stakeholder relations: Are they synonymous? *Business & society*, *36*(3), 250-279.

[25] Wood, D. J. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of management*, *17*(2), 383-406.

LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC ET L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE BÉNINOISE

Romaric Mimonsoa AKOGNONGBE
Doctorant en Sciences de Gestion à la FASEG/UAC
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
akosss2007@yahoo.fr

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

Résumé

Depuis des années, les réformes du secteur public s'efforcent d'améliorer l'engagement des agents essentiellement au moyen d'outils et de méthodes de la théorie rationnelle. Les réformes unilatérales, axées sur les résultats font l'objet de critiques car elles ne tiennent pas compte de la motivation de service public de ses agents. Dans notre étude, nous nous intéressons aux liens qui existent entre la MSP et l'engagement au travail des agents de la fonction publique béninoise. Nous avons par conséquent analysé une notion liée au comportement, à savoir: l'engagement au travail des agents.

La démarche méthodologique utilisée pour atteindre cet objectif est basée sur la démarche hypothético-déductive prenant en compte à la fois, une approche qualitative et une approche quantitative. La collecte des données de l'étude est basée sur 17 entretiens semi-directifs et un questionnaire d'enquête adressé à un échantillon de 110 fonctionnaires de l'Administration publique. Cette étude a révélé d'une part que la MSP est mesurée avec trois dimensions et qu'elle influence positivement l'engagement des agents au travail. Les implications théoriques et managériales de ces résultats sont discutées.

Mots clés
Motivation de Service Public ; Fonction publique, Engagement au travail.

Abstract

For years, public sector reforms have attempted to improve employee engagement primarily through the tools and methods of rational theory. Unilateral, results-oriented reforms are criticized for failing to take into account the public service motivation of these agents. In our study, we are interested in the links that exist between the PSM and the work commitment of

Beninese civil servants. We have therefore analyzed a notion related to behavior, namely: the work commitment of agents.
The methodological approach used to achieve this objective is based on the hypothetico-deductive approach taking into account both a qualitative approach and a quantitative approach. Data collection for the study is based on 17 semi-structured interviews and a survey questionnaire sent to a sample of 110 public administration officials. This study revealed on the one hand that PSM is measured with three dimensions and that it positively influences the commitment of agents to work. The theoretical and managerial implications of these results are discussed.

Keywords
Public Service Motivation; Civil Service, Work Commitment.

Introduction

L'hypothèse formulée par Perry et Wise (1990) selon laquelle le fait de comprendre et d'encourager la motivation de service public (MSP) permet aux organisations publiques d'offrir un service public de meilleure qualité a assurément contribué à renforcer l'intérêt pour la MSP. Peu de recherches se sont toutefois basées sur la relation entre la MSP et l'engagement au travail des agents de la fonction publique. Brewer (2008) conclut que les preuves empiriques solides attestant de la relation entre la MSP et la performance sont rares, et indique que les recherches doivent s'intéresser à des facteurs différents, moins directs, comme l'engagement organisationnel. En s'alignant dans le même ordre d'idée, Bright (2007) a examiné l'adéquation personne organisation en tant que facteur médiateur ; en ce qui concerne Pandey et Stazyk (2008), ils ont évalué les résultats de recherches sur les corrélats organisationnels de la MSP. Ces revendications en faveur d'un cadre théorique plus affiné se retrouvent dans les récentes évolutions dans les recherches sur le lien entre la GRH et la performance (Paauwe, 2004; Purcell et Hutchinson, 2007). Tandis que beaucoup d'études sur la GRH se sont intéressées aux organisations du secteur privé, une étude intéressante de Gould-Williams (2003) examine l'influence des pratiques dans le domaine des RH sur la performance des agents de l'administration locale britannique. Les auteurs concluent que l'influence de facteurs médiateurs tels que la confiance et l'engagement organisationnel est plus importante que l'influence directe des pratiques en matière de RH. Notre objectif est de comprendre le lien qui existe entre la MSP et les conséquences sur le comportement au travail. Nous allons évoquer plusieurs de ces conséquences sur le comportement au travail, et plus particulièrement l'engagement organisationnel des agents de l'administration. Cet article a aussi un autre objectif : compléter la littérature dans le domaine de la MSP au Bénin. Rares sont les études réalisées au Bénin sur la base de la mesure de la MSP de Perry (1996), et nous avons donc décidé de collaborer avec l'Administration publique Béninoise afin de réaliser une enquête systématique sur la MSP.

Ainsi, la question fondamentale de notre recherche est la suivante : « quelle est l'influence de la motivation de service public sur l'engagement au travail des agents de la fonction publique béninoise ?»

Notre recherche vise par conséquent à déterminer les dimensions qui mesurent la motivation de service public chez les fonctionnaires de l'Administration publique béninoise, et ensuite à déterminer l'influence de la MSP sur l'engagement organisationnel des agents de la fonction publique béninoise. À ce stade, l'article répond à une recommandation fondamentale formulée par plusieurs auteurs (Perry et Wise, 1990; Brewer, 2008), qui plaident pour une étude plus approfondie de la relation entre la MSP et l'EO. Nous commencerons par expliquer le cadre théorique à la base de notre recherche. Ensuite, nous allons nous consacrer à la méthode utilisée, et enfin, nous aurons les résultats et la discussion.

1. Cadre théorique

1.1. La MSP et ses dimensions de mesure

La notion de MSP suppose qu'il existe des motifs particuliers qui sont notamment déclenchés par les caractéristiques des institutions publiques. La motivation naît de l'interaction entre la personne, ou les motifs permanents de la personne, et la situation (Von Rosenstiel, 2007). Les aspects des situations, comme le cadre institutionnel en tant que tel, deviennent des motivations pour l'individu dans la mesure où ils déclenchent des motivations particulières chez la personne et orientent son comportement dans une direction spécifique. Perry et Wise (1990) ont établi la notion de MSP, qu'ils définissent comme « … *la prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et organisations publiques* ». Si nombre de chercheurs ont adopté cette définition, d'autres proposent leur propre définition de la motivation de service public. Brewer et Selden la perçoivent comme une force qui pousse un individu à se mettre au service du bien commun et proposent une définition qui met l'accent sur certaines dimensions du concept que nous retiendrons ici,*« une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie* ». Rainey et Steinbauer (1999) la décrivent comme « *le dévouement au service des intérêts d'une communauté de personnes, d'un État, d'une nation ou de l'humanité, par opposition à la motivation à l'égard d'une tâche ou d'une mission précise* ». Chanlat (2003) baptise « *éthique du bien commun* » cette attitude désintéressée, alors que les experts britanniques parlent d'éthique du service public.

Pour Tremblay et Wils (2005), la MSP peut en outre être envisagée comme un antécédent fort de la mobilisation, ils la définissent comme le fait *« d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif ».*

Dans son ouvrage intitulé « Measuring Public Service Motivation », Perry (1996) identifie un outil de mesure de la MSP. Cet outil est constitué de quatre dimensions, issues d'une analyse de la littérature anglo-saxonne en sciences administratives par Perry, validées à partir d'un échantillon de salariés et d'étudiants américains : l'attrait pour l'élaboration des politiques publiques, l'attachement à l'intérêt général, la compassion et l'abnégation.

On peut classer les recherches sur la MSP dans trois catégories de base : premièrement, l'étude et l'explication de la notion de MSP ; deuxièmement, la distinction entre la MSP des travailleurs dans les secteurs public et privé ; et troisièmement, la comparaison internationale de la notion de MSP. L'étude de la MSP révèle l'existence de différents aspects de MSP chez un seul et même individu (Brewer et al., 2000). D'autres études sont relativement critiques dans leurs commentaires au sujet de l'attribution des motifs de Perry aux individus (Alonso et Lewis, 2001; Gabris et Simo, 1995). Selon Moynihan et Pandey (2007), des facteurs organisationnels tels que la réduction de la hiérarchie, l'allégement de la bureaucratie et la précision des objectifs ont un effet positif sur la MSP. En ce qui concerne la différenciation sectorielle de la MSP, plusieurs études confirment l'hypothèse selon laquelle les agents de l'État apprécient moins les incitants financiers que les travailleurs du secteur privé, et indiquent par ailleurs que la MSP dans les organisations publiques est différente de celle qui existe dans les organisations privées ; elle serait plus forte dans les institutions publiques et la productivité au travail des travailleurs motivés par le service public serait plus élevée que celle des travailleurs axés sur des facteurs extrinsèques (Buelens et Van den Broeck, 2007; Houston, 2000; Crewson, 1997; Rainey, 1982; Rainey, 1979). Cependant, Gabris et Simo (1995) sont sceptiques à l'égard de cette hypothèse. Bien qu'ils n'appliquent pas les dimensions de la MSP définies par Perry, ils ne constatent aucune différence entre les motifs des travailleurs des secteurs public et privé. La MSP comprend différentes valeurs qui existent non seulement dans les administrations américaines, mais qui caractérisent aussi la mentalité des agents de l'État dans différents systèmes de fonction publique et cultures nationales (Horton et Hondeghem, 2006; Meyer et Hammerschmid, 2006; Horton, 2008). Des recherches plus récentes examinent d'autres catégories de valeurs de la MSP et mettent l'accent sur l'importance des influences institutionnelles et culturelles sur la formation de la MSP (Vandenabeele et al., 2006 ; Horton, 2006 ; Vandenabeele, 2007 ; Perry et Vandenabeele, 2008 ; Vandenabeele et Van der Walle, 2008). Une différence importante entre la Suisse et d'autres pays européens comme la France, l'Allemagne, l'Autriche ou l'Italie concerne l'inexistence de corps du service public. Les mandats à vie n'existent pas pour les agents de l'État, sauf pour les juges. Il n'existe pas de formation particulière pour les fonctionnaires, comme celle donnée par l'École nationale d'administration en France ou par l'université des sciences administratives à Speyer, en Allemagne. Les formations en administration publique telles que les MPA pour les étudiants normaux n'existaient pas avant 2006. Ces caractéristiques de la culture administrative suisse, de même que le système politico-administratif fortement décentralisé et fédéral, sont la preuve des caractéristiques bien particulières des systèmes administratifs suisses et du système de formation dans ce domaine. Cependant, si l'on en croit les résultats empiriques, elles ne remettent pas en question l'existence de la dimension de la MSP de Perry dans le contexte suisse.

Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1 : la MSP est mesurée par l'attrait à l'élaboration des politiques publiques, l'attachement à l'intérêt général, la compassion et l'abnégation des agents dans la fonction publique béninoise ».

1.2. La motivation de service public et les conséquences sur le comportement au travail

Les recherches ont non seulement tenté de démontrer la prévalence de la MSP, mais elles ont aussi étudié ses conséquences. On peut citer plusieurs types de conséquences comportementales, comme l'attrait pour l'emploi dans le secteur public et le choix d'y travailler (Leisink et Steijn, 2008), et la disposition à contribuer à améliorer le service public. Certaines recherches ont été réalisées sur la MSP et la performance individuelle du personnel, mais la principale conclusion de Brewer (2008) est que rares sont les éléments solides qui attestent de l'existence de ce lien. Naff et Crum (1999) ont démontré que les travailleurs présentant une MSP élevée sont plus efficaces, mais Alonso et Lewis (2001) sont parvenus à des résultats contradictoires. Ces études présentent également différents types de problèmes. Kim (2005) a réalisé une étude intéressante sur la performance organisationnelle, dans laquelle il démontre que si la MSP a effectivement un effet positif sur la performance organisationnelle, trois autres facteurs ont une influence plus grande sur celui-ci, à savoir la satisfaction professionnelle, l'engagement affectif et le comportement citoyen dans l'organisation. Cependant, Brewer fait observer que cette étude présente elle aussi des défaillances, comme les mesures incomplètes de la MSP et le fait que les mesures de la performance se fondent sur les déclarations des intéressés. Afin d'améliorer les recherches futures, Brewer (2008) propose notamment de faire appel à d'autres cadres théoriques, comme des éléments de la théorie sur l'adéquation personne-organisation. Au moment où Brewer écrit cela, plusieurs chercheurs (Bright, 2007; Steijn, 2006, 2008) commencent seulement à proposer des recherches dans lesquelles cette notion d'adéquation est incluse. Selon Kristof-Brown et al. (2005: 281), on peut définir la notion d'adéquation personne-environnement comme « *la compatibilité entre un individu et l'environnement de travail qui apparaît lorsque leurs caractéristiques sont comparables* ». They (2005: 288) fait également la distinction entre les adéquations complémentaires et supplémentaires. Les premières surviennent lorsqu'une entité apporte ce que l'autre souhaite ou ce dont l'autre a besoin : les compétences individuelles répondent aux besoins environnementaux (« adéquation exigences/compétences »), ou les besoins individuels sont satisfaits par l'offre environnementale (« adéquation besoins/offre »). L'adéquation supplémentaire survient lorsque les valeurs de l'individu et de l'environnement sont similaires. Si l'on veut encore affiner le concept, il convient de distinguer quatre domaines critiques de l'adéquation personne/environnement : personne/emploi, personne/organisation, personne/groupe et personne/superviseur (Kristof-Brown et al., 2005: 315-316). En ce qui concerne la MSP, nous soutenons (Leisink et Steijn, 2008) que les adéquations personne/emploi et personne/organisation sont les plus pertinentes. On définit l'adéquation personne/emploi comme « *la compatibilité entre les caractéristiques d'une personne et celles de l'emploi ou des tâches réalisées au travail* » (Sekiguchi, 2007), et cet aspect est essentiellement étudié d'un point de vue exigences/compétences. L'adéquation personne/organisation est axée sur « *la compatibilité entre les personnes et les organisations dans leur ensemble* » (ibid.) et elle est essentiellement étudiée en mettant l'accent sur l'adéquation supplémentaire, et plus précisément sur la congruence de valeurs. Si l'on en croit la logique des théories sur l'adéquation personne/environnement, on peut partir du principe que les conséquences comportementales de la MSP seront influencées par l'existence d'une adéquation entre les caractéristiques et les attitudes de la personne d'une part, et le lieu de travail, de l'autre. Beaucoup d'études en psychologie organisationnelle évoquent elles aussi cette idée au sujet

de l'importance de l'adéquation entre la personne et l'environnement (Hoffman et Woehr, 2005; Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer, Beehr et Wagner, 2002). Nous supposons qu'une adéquation similaire est importante pour la MSP si l'on veut qu'elle ait certaines conséquences (voir Steijn, 2006; 2008).

1.3. Les conséquences comportementales de la MSP: la performance au travail, l'engagement et la disposition à faire des efforts

Certaines études sur la MSP et la performance des travailleurs (Camilleri, 2006; Kim, 2005) s'intéressent à l'engagement, mais on ignore au juste s'il s'agit d'un antécédent, d'un corrélat ou d'une conséquence de la MSP (Pandey et Stazyk, 2008). Cet intérêt pour l'engagement est cependant justifié étant donné que de nombreuses recherches sur l'engagement démontrent qu'il est positivement lié à la performance (Meyer et al., 2002). La disposition à faire des efforts supplémentaires est généralement considérée comme une conséquence comportementale directe de l'engagement, qui contribue à la performance professionnelle. L'on dit aussi que la disposition ou la motivation ne suffisent pas car il existe d'autres facteurs qui influencent la performance professionnelle, comme l'absence de compétences (parfois due à une formation insuffisante) ou l'impossibilité de travailler en raison de l'absence de matériel (technique) ou d'informations appropriés. Nous avons décidé, sur la base d'une analyse des recherches sur la MSP et les conséquences comportementales (Brewer, 2008; Pandey et Stazyk, 2008), d'inclure dans notre étude : l'engagement affectif et la disposition à faire des efforts, et de les considérer comme des conséquences de la MSP. À cet égard, nous examinerons l'hypothèse suivante :

H2 : Plus la motivation de service public est élevée,
Plus l'engagement au travail des agents est élevé.

H2a : plus les agents de l'administration publique béninoise sont attachés à l'intérêt général, plus grand est leur engagement au travail.
H2b : plus les travailleurs disposent d'une plus grande compassion, plus grand est leur engagement au travail.
H2c : plus les travailleurs présentent une plus grande abnégation, plus grand est leur engagement au travail.

2. La méthode utilisée

La méthode utilisée sera décrite à travers les participants à la recherche, la phase exploratoire qualitative, les dimensions des variables et la phase quantitative.

2.1. Les Participants à la recherche

Les agents de l'administration publique Béninoise constituent la population de base de cette recherche. Les ministères des affaires sociales et de la fonction publique sont retenus comme

champ d'application de notre recherche. Le choix de ces deux secteurs est essentiellement lié à deux raisons : il s'agit des secteurs à caractère sociale dont les agents reçoivent moins de primes.

2.2. La phase exploratoire qualitative

2.2.1. L'étude qualitative

Cette recherche s'est appuyée sur des entretiens exploratoires et des enquêtes quantitatives. Les entretiens exploratoires visent à valider les items de chaque dimension et à les compléter au besoin afin de les adapter aux contextes béninois. Les entretiens exploratoires ont été réalisés avec dix-sept chefs de service des ressources humaines et Directeurs de l'Administration béninoise. Ces discussions menées sur la base d'un guide d'entretien, ont porté sur la contextualisation des dimensions mesurant la MSP dans l'administration publique béninoise et la validation des items de mesure des dimensions de chaque variable.

L'analyse des résultats issus de l'entretien des agents indique que la notion de MSP est une notion valide dans le contexte du personnel du secteur public béninois. Cela étant dit, il apparaît toutefois que les dimensions issues des travaux de Perry dans le contexte américain ne mesurent pas tous la MSP dans le contexte béninois. On en retrouve trois à savoir : « Attachement pour l'intérêt général », « la compassion » et « l'abnégation » qui mesurent correctement la MSP sur les quatre dimensions initiales. En ce qui concerne la dimension « attrait pour l'élaboration de politique publique », il ressort des résultats des entretiens que dans le contexte béninois, contrairement au contexte américain où le souci d'élaboration des projets politiques pour servir l'état (l'intérêt de la nation) est effectif, au Bénin, les gens le font pour leur intérêt personnel.

2.2.2. La mesure des variables

Pour mesurer les variables, des items reposant sur les dimensions essentielles sont élaborés. En ce qui concerne la variables MSP, quinze items ont été utilisés dans le cadre de la présente étude (voir annexe). Étant dans un contexte autre que celui des États-Unis, nous avons utilisé la version abrégée de Coursey et Pandey (2007) et Vandenabeele (2008) que nous avons contextualisée pour mesurer la MSP. Nous avons ensuite réalisé une analyse de fiabilité sur les réponses des items relatifs aux dimensions de la MSP afin de déterminer si ceux-ci pouvaient être considérés comme une échelle homogène mesurant la notion de MSP; l'alpha de Cronbach qui en résulte (0,66) indique que c'est le cas. Seules trois des quatre dimensions de la MSP selon Perry sont concernées par cette étude, à ce titre, la MSP est étudiée à travers ses dimensions.

Pour la variable dépendante (l'Engagement), nous avons pris la composante relative à l'engagement affectif issue du modèle d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1997), dont la traduction néerlandaise a été validée par De Gilder et al. (1997). Nous avons défini l'engagement comme étant l'attachement du travailleur à son département ou à son unité. Cette variable était mesurée par cinq items basés sur une échelle de Likert à 3 points

« Pas du tout d'accord » codé par le chiffre un (1), « Indifférent » codé par le chiffre deux (2) et « Tout à fait d'accord » codé par le chiffre trois (3).

2.3. Enquête quantitative

Les enquêtes quantitatives consistent toujours à faire répondre des individus à un questionnaire standardisé : les différentes modalités de réponse à chaque question sont prévues d'avance, de manière à pouvoir facilement analyser les réponses en totalisant les scores de chacune. L'enquête quantitative dénombre donc les comportements déclarés, les pratiques et les opinions des individus (Bréchon et al, 2011). Dans le but d'améliorer la qualité du questionnaire, la première version a fait l'objet d'un pré-test auprès de cinq (05) fonctionnaires, avant la réalisation du questionnaire définitif. En effet, après l'élaboration de cette première version, nous l'avons soumise à l'appréciation des chargés des ressources humaines et de quelques chercheurs, puis nous l'avons ajustée en fonction des observations et suggestions des répondants au pré-test.

Après le test, le questionnaire définitif a été administré auprès d'un échantillon de 180 agents. 152 ont répondu favorablement. Après vérification, seuls 110 sont exploitables. Soulignons que c'est en nous référant à la formule de Vernette (2001), que nous avons déterminé la taille de l'échantillon:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

3. Traitement et analyse des données

3.1. Techniques de traitement

Cette étape de recherche consiste à mettre sous forme exploitable les données collectées. Après la saisie des données, une synthèse a été faite à l'aide des outils statistiques. En fait, les informations recueillies ont été traitées à l'aide du Statistical Package for Social Sciences (logiciel SPSS) dans sa version 18.0. Afin de mesurer les variables, nous avons déterminé les indices synthétiques de présence à partir des moyennes calculées des réponses données aux items par chaque individu. Cet indice non pondéré qui est ainsi calculé indique le degré de présence perçu des différentes variables par les répondants.

3.2. Outils d'analyse

Nous avons mobilisé les outils de statistiques descriptives (distribution de fréquence, moyenne) jumelés à l'analyse des corrélations, et à l'analyse de la régression. Nous avons utilisé dans un premier temps les corrélations bi-variées de Spearman pour:

- Vérifier l'existence d'associations statistiques significatives entre les variables indépendantes et la variable dépendante;

- vérifier l'existence d'associations statistiques significatives entre les variables indépendantes.

Nous avons dans un second temps effectué des régressions linéaires pour mesurer les effets de la variation d'une variable indépendante sur la variation de la variable dépendante.

3.3. Résultat

3.3.1. L'attachement à l'intérêt général

L'attachement à l'intérêt général correspond à l'engagement pour l'intérêt public des agents, le sens de service public dont disposent les agents de l'administration publique. Pour la variable attachement à l'intérêt général, les cinq items mobilisés prennent en compte l'engagement pour l'intérêt public des agents. Les statistiques de fiabilité mesurées par l'Alpha de Cronbach est de 0,779 et le score moyen est de 2,62. De plus, les résultats de l'analyse descriptive, montrent que 63,5 % perçoivent l'attachement à l'intérêt général comme contributeur de l'engagement affectif des agents de la fonction publique.

3.3.2. L'abnégation

L'abnégation correspond au dévouement, au sacrifice personnel de l'agent. Dans cette étude, la variable « Abnégation » est estimée par cinq items. L'indice d'Alpha de Cronbach calculé à cet effet pour cette variable est de 0,646. Les résultats de la statistique descriptive montrent qu'en moyenne l'Abnégation (le sacrifice personnel des agents) est de 2,66. De plus 65,5 % des répondants sont tout à fait d'accord pour considérer l'Abnégation comme un élément qui contribue à l'Engagement affectif. Le reste des répondants (34,5 %) affichent l'indifférence. Aucun agent n'a marqué de désaccord sur ce point. Pour élucider les relations de dépendance entre les variables indépendantes et l'engagement affectif dans notre modèle, nous nous sommes appuyés sur la régression linéaire multiple.

3.3.3. La compassion

La compassion, qui relève des dimensions affectives, concerne essentiellement le sens du patriotisme, de bienveillance, de l'amour et le désir de protection envers les concitoyens, combiné à l'amour des valeurs dont doivent faire preuve les agents. Pour nous assurer de la cohérence interne des items de la présente variable explicative, nous avons recouru à une analyse de fiabilité de la variable. L'analyse de fiabilité nous permet en réalité, de déterminer dans quelle proportion les éléments de notre questionnaire sont liés les uns aux autres. L'indice général de la consistance ou de (Alpha de Cronbach) calculé à cet effet pour cette variable, est de 0,835. Les résultats de la statistique descriptive montrent qu'en moyenne la compassion des agents est de 2,31. En outre, 47,5 % des répondants perçoivent au degré le plus élevé (tout à fait d'accord) de l'échelle de Likert à 3 points que la compassion des agents contribue à leur engagement affectif.

3.4. Résultats des différents tests

3.4.1. Résultat de la régression linéaire multiple

Il est question d'explorer les liens entre la variable expliquée (l'Engagement affectif) et les trois variables indépendantes de l'étude. Les résultats de l'analyse de la variance (ANOVA) du modèle, présentés dans le tableau suivant, montrent que cette dernière est très hautement significative, (P<0,01) et indiquent que les prédicteurs sont corrélés.

Tableau 1 : Test de signification du modèle

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	34,278	4	8,570	43,290	,000[a]
	Résidu	38,602	195	,198		
	Total	72,880	199			
a. Valeurs prédites : (constantes) Attachement à l'intérêt général, Abnégation, la Compassion						
b. Variable dépendante : Engagement affectif						

Source : Données de l'enquête, Octobre 2020

Le modèle est donc adéquat pour comprendre l'influence de la motivation de service public sur l'engagement affectif des agents. Afin de repérer la force et le sens des liens entre les variables du modèle, nous avons utilisé l'analyse bi-variée. À cet effet, nous avons déterminé dans un premier temps, les coefficients de corrélation de rang de Spearman entre les variables explicatives et la variable expliquée de notre modèle, puis dans un deuxième temps entre les variables explicatives.

3.4.2. Résultat de la corrélation bilatérale entre les variables indépendantes et la variable dépendante

Les résultats issus de la corrélation bilatérale ont révélé que toutes les variables indépendantes sont positivement corrélées avec la variable dépendante. Les corrélations exprimées sont très hautement significatives au seuil de 1 % et toutes supérieures à 0,5. En d'autres termes, il existe une relation de forte dépendance entre (1) Attachement à l'intérêt général, (2) la Compassion et (3) l'Abnégation avec l'Engagement affectif ;

3.4.3. Résultat de la corrélation bilatérale entre les variables indépendantes du modèle

Le tableau ci-dessous expose les résultats obtenus pour les coefficients de corrélation de rang entre les variables exogènes du modèle.

Tableau 2 : Corrélation entre variables indépendantes

			Attachement à l'intérêt général	La Compassion	L'abnégation
Rho de Spearman	Attachement à l'intérêt général	Coefficient de corrélation	1		
		Sig. (bilatérale)	.		

	Compassion	Coefficient de corrélation	,706**	1	
		Sig. (bilatérale)	0	.	
	L'abnégation	Coefficient de corrélation	,719**	,912**	1
		Sig. (bilatérale)	0	0	0
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).					

Source : Données de l'enquête, Octobre 2020

Le tableau 2 rend compte des remarques ci- dessous :

- Toutes les variables indépendantes sont positivement corrélées entre-elles. Les corrélations exprimées sont très hautement significatives au seuil de 1 % et toutes supérieures à 0,7. Ces résultats indiquent l'existence de potentiels problèmes liés à la multi colinéarité (Anderson, Sweeney, Williams, 2010).
- Cette situation commande donc de vérifier l'état de la multi colinéarité à l'aide du « Variance Inflator Factor » (VIF) et de prendre les décisions en conséquence. La littérature spécialisée recommande de se montrer vigilant dès que la valeur du VIF atteint 5 et considère que la multi colinéarité entre les variables pose véritablement problème si le VIF atteint ou dépasse la valeur 10 (Bettache, 2007).

3.4.4. Résultat de la multi colinéarité des variables indépendantes

La multi colinéarité des variables indépendantes indique l'existence d'associations significatives entre ces variables. La multi colinéarité est mesurée par les facteurs d'inflation de la variance symbolisés par *VIF*. Le facteur d'inflation de la variance, *VIFj* d'une variable explicative *Xj* est défini par:

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

où R^2_j est le coefficient de détermination obtenu avec le modèle :

$$X_j = \beta_0 + \sum_{k \neq j} \beta_k X_k + \varepsilon$$

De manière illustrée, dès que le VIF d'une variable indépendante est égal à cinq (5), cela indique que le coefficient de détermination de cette variable exprimée en fonction des autres variables indépendantes est 0,8 ; ce qui montre que 80 % de l'information fournie par la variable indépendante est exprimée par une ou d'autres variables indépendantes du modèle.

En termes d'interprétations :

- VIF = 1 indique l'absence de relations entre les prédicteurs;
- VIF > 1 indique que les prédicteurs sont corrélés.
- Pour des valeurs de VIF > 5 ou 10, les coefficients de régression sont biaisés et il faut recourir à la sélection pas à pas (*Stepwise*).

Le tableau suivant indique les VIF obtenus pour les variables indépendantes de notre étude.

Tableau 3 : VIF des variables indépendantes

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
(Constante)	0,508	0,191		2,654	0,009		
Attachement à l'intérêt général	-0,013	0,142	-0,011	-0,094	0,925	0,186	5,384
Compassion	0,203	0,158	0,16	1,287	0,2	0,176	5,679
L'abnégation	0,064	0,117	0,056	0,545	0,586	0,26	3,846
Variable dépendante : Menace Concurrentielle Perçue							

Source : Données de l'enquête, Octobre 2020

Le précédent tableau permet de constater que les variables «Attachement à l'intérêt général» et « Compassion», présentent des VIF supérieurs à cinq (5), soit respectivement VIF1 = 5,384 et VIF2 = 5,679. La variables « Abnégation» a une VIF inférieur à cinq (5) de VIF3= 3,846.

La démarche statistique recommande à ce niveau, le recours à la sélection pas à pas (Stepwise) afin de retenir le plus petit nombre de variables explicatives qui contribuent significativement à expliquer les variations observées au niveau de la variable dépendante. En nous référant à Fanou-Fogny et al. 2011 et Bettache, 2007, nous avons recouru à la sélection des variables en régression linéaire multiple.

3.4.5. Sélection des variables

La sélection des variables en régression linéaire multiple ou sélection pas à pas, est une méthode de régression itérative, qui inclut d'abord dans le modèle la variable qui propose le meilleur coefficient de détermination. Ensuite, celle qui améliore le plus le coefficient et ainsi de suite. Alternativement, toutes les variables sont entrées dans le modèle et des variables sont progressivement exclues en fonction de celles qui contribuent le moins au modèle. Nous présentons premièrement la variable exclue puis les variables retenues par la sélection progressive.

Tableau 4: Variables exclues par le Stepwise

Modèle	Bêta	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
				Tolérance	VIF	Tolérance minimale
L'abnégation	,054	0,591	0,038	0,27	3,699	0,27

Source : Données de l'enquête, Octobre 2020

La variables X3 « L'abnégation», présente à l'issue de la sélection progressive, une association faible avec l'Engagement affectif (P>0,05). Cette variable ne contribue pas significativement à expliquer l'Engagement affectif en présence des variables X1 «Attachement à l'intérêt

général» et X2 « la Compassion» qui prennent en compte l'essentiel des informations portées par la variable X3. La variables X3 « L'abnégation» est donc exclue du modèle.

Tableau 5: Variables retenues par le Stepwise

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta		Tolérance	VIF
(Constante)	0,536	0,183		0,004		
Attachement à l'intérêt général	0,447	0,062	0,546	0,000	0,463	2,161
Compassion	0,223	0,097	0,175	0,023	0,463	2,161

Source : Données de l'enquête, Octobre 2020

Les variables «Attachement à l'intérêt général» et « Compassion» expliquent davantage l'Engagement affectif. Les relations obtenues sont significatives (P<0.05). Ces variables contribuent le plus au modèle et sont donc retenues à l'issue de la sélection progressive.

4. Synthèse

La première hypothèse de notre travail propose l'existence d'un lien positif entre l'attachement à l'intérêt général des fonctionnaires et leur engagement affectif.

Mieux, en termes de liens entre l'attachement à l'intérêt général et l'engagement affectif, l'analyse de corrélation effectuée montre l'existence d'une relation positive entre les deux variables ($r1 = 0,667$; $p < 0,01$).

L'analyse de régression et la sélection pas à pas confirment que l'engagement affectif des agents est effectif lorsqu'ils sont attachés à l'intérêt général.

Il apparaît donc que l'hypothèse qui stipule que « plus les agents de l'administration publique béninoise sont attachés à l'intérêt général, plus grand leur engagement au travail » est confirmée.

La deuxième hypothèse tente de révéler que les fonctionnaires faisant preuve de la compassion sont engagés au travail. En plus de ces observations, les liens d'association entre les variables « compassions » et « engagement affectif » sont corroborés par l'analyse de corrélation bilatérale ($r3 = 0,6$; $p < 0,01$).

Enfin, l'analyse de régression et la sélection pas à pas confirment que la compassion est un élément qui explique l'engagement affectif des agents au travail.

Au vu de ces éléments, nous pouvons conclure que l'hypothèse qui stipule que: « plus les travailleurs disposent d'une plus grande compassion, plus grand leur engagement au travail.» est confirmée.

La troisième hypothèse s'est intéressée à l'Abnégation (sacrifice personnel) dont font preuve les fonctionnaires et qui serait source de leur engagement au travail.
D'abord, l'exploration des résultats descriptifs montrent que l'abnégation des fonctionnaires influence positivement leur engagement au travail.

Ensuite, des relations bilatérales entre « l'abnégation des fonctionnaires » et «engagement affectif» ressortent de l'analyse de corrélation ($r4 = 0,564$; $P < 0,01$).

Néanmoins, la variable « abnégation des fonctionnaires » a été supprimée lors de la sélection itérative des variables explicatives, car elle aurait été exprimée par d'autres variables explicatives qui contribuent significativement à expliquer les variations observées au niveau de la variable de réponse. Il apparaît ainsi que l'hypothèse qui stipule que «plus les travailleurs présentent une plus grande abnégation, plus grand serait leur engagement au travail » **est** infirmée.

5. Discussion

À la suite des travaux de : Leisink et Steij, (2009) sur la motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas, de Ritz, (2009) sur la motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale Suisse, et de Liu et al., (2011) sur le lien entre motivation de service public et intention professionnelle, nous avons étudié la motivation de service public et l'engagement au travail des agents au sein de l'administration publique béninoise.

Se basant sur la littérature existante, nous avons formulé quatre sous hypothèses en utilisant les quatre dimensions de la MSP selon Perry (1990). Les résultats issus de l'étude exploratoire qualitative ont révélé que seules trois sur quatre de ses dimensions mesurent au mieux la MSP dans le contexte béninois. Cette phase qualitative à conduire à la suppression de la sous hypothèse H1a formulée à base de la dimension « attrait pour l'élaboration de politique publique ». Pour la suite, les trois dimensions (sous variables) qui mesurent au mieux la MSP dans le contexte béninois ont été dans un premier temps, mises en évidence. Ces sous variables sont corroborées par les résultats des statistiques descriptives et des analyses de corrélation bi-variée. Il s'agit notamment de : (1) l'attachement à l'intérêt général, (2) la compassion et (3) l'abnégation qui constituent les sous variables explicatives de l'engagement affectif. Pour corriger l'existence de potentiels problèmes liés à la multi colinéarité observée au niveau des sous variables ci-dessus, le recours à la sélection des variables en régression linéaire multiple a été effectué dans un deuxième temps. Cette phase a permis de retenir les variables « Attachement à l'intérêt général » et « Compassion », qui se révèlent comme meilleurs prédicteurs de l'engagement affectif. Cela nous a permis de conclure que l'engagement affectif au travail est favorisé par la présence de fonctionnaires fortement attachés à l'intérêt général et disposant d'assez de compassion, et non de l'abnégation.

Nos résultats confirment ceux d'autres études comme celui de:

- Kim (2005), Brewer et Selden (2000) et Crewson (1997), qui étudiaient la performance de l'administration publique du point de vue de la MSP, de l'Engagement Organisationnelle et de la satisfaction professionnelle ;
- Leisink et Steij, (2009) sur la motivation de service public et la performance au travail, qui concluent que la disposition à faire des efforts, donne l'engagement dans le travail et que l'âge et le niveau d'instruction augmentent la MSP de l'agent dans le contexte Néerlandais.
- Ritz, (2009) sur la motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale Suisse, selon lequel la relation entre la MSP, l'engagement et la satisfaction professionnelle des agents de l'Etat et la variable dépendante, engagement affectif sur le plan de la réduction des coûts, de la simplification des processus et de la prise de décision, est positive dans l'administration fédérale suisse,
- Liu et al, (2011) sur le lien entre motivation de service public et intention professionnelle.
- L'intérêt de cette recherche sur la motivation de service public trouve son origine dans l'une des recommandations de Vandenabeele, Scheepers et Hondeghem, (2006), qui estiment que malgré l'intérêt grandissant constaté pour l'étude de la motivation de service public, les chercheurs s'intéressent presque uniquement aux pays développés, les différences sociales et culturelles soulèvent des questions concernant la mesure dans laquelle la notion de MSP peut être généralisée dans d'autres contextes, comme celui de l'Afrique.

Par rapport à ces résultats, notre recherche présente des implications à la fois théoriques et managériales. En effet, aujourd'hui dans les pays en voie de développement, le secteur public joue un rôle capital dans le développement économique. Il offre au même titre que le secteur privé les productions marchandes ou non et l'emploi, réduisant ainsi le chômage. De plus, il apporte une plus-value considérable à l'économie nationale. Malheureusement, ce secteur émergent ne bénéficie pas de l'attention qu'il mérite en matière de décisions prises impactant les ressources humaines.

La présente recherche contribue donc au plan théorique à une meilleure connaissance et compréhension de la notion de motivation de service public, la contextualisation des dimensions et items de mesure de la MSP, la mise en évidence de l'implication de la motivation de service public sur l'engagement au travail. Ce qui permet d'enrichir les recherches en matière de la MSP et de l'engagement au travail dans un contexte autre que la plupart des recherches antérieures.

Au plan managérial, l'étude de l'influence de la motivation de service publique sur la l'engagement au travail est d'une certaine utilité, car les observations de la présente étude devraient inciter les gestionnaires publics et les décideurs à tenir compte de l'influence de la MSP dans les environnements du secteur public. Premièrement, dans la mesure où la MSP individuelle est apparemment liée à l'engagement affectif, cela pourrait leur donner quelques idées sur la façon d'administrer les ressources humaines dans un secteur public axé sur l'efficacité et l'efficience. La prise en compte de la MSP dans le recrutement, la nomination et

la formation peuvent susciter une amélioration de la performance individuelle. Nous espérons que ce travail servira de socle à des études ultérieures sur la motivation de services publics, vu qu'elles sont insuffisantes au Bénin.

Notre analyse indique que la notion de MSP est une notion valide dans le contexte du personnel du secteur public béninois. Cela étant dit, il apparait toutefois que les dimensions attendues sur le plan théorique ne se reproduisent pas parfaitement. On ne retrouve que deux des trois dimensions initiales utilisées. Il serait néanmoins prématuré de conclure que, dans le contexte Béninois, la MSP se mesure par deux dimensions, à savoir « l'attachement à l'intérêt général » et la compassion. Des recherches complémentaires s'imposent afin d'examiner les dimensions que sont l'attrait pour l'élaboration de politique publique et l'abnégation

Conclusion

La présente étude s'inscrit dans la perspective des travaux sur la motivation de service public et son influence sur l'engagement au travail. Pour ce faire, nous avons utilisé un échantillon constitué de 110 agents de l'administration publique béninoise. En effet, nombreux sont les auteurs qui ont réalisé des travaux sur la motivation de service public. La plupart des travaux ne sont orientés que vers l'étude et l'explication de la notion de MSP, la distinction entre la MSP des travailleurs dans les secteurs public et prive et la comparaison internationale de la notion de MSP. À ma connaissance, très peu de travaux se sont penchés sur l'influence de la MSP. À la suite de Adrian (2009) qui a travaillé sur la motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse et de Peter et Bram (2009) sur la motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas, nous avons décidé de nous pencher sur la motivation de service public et l'engagement au travail des agents de l'Administration publique béninoise.

Ainsi, dans cet article, nous avons étudié les variables de la MSP susceptibles d'influencer positivement l'engagement affectif. Pour ce faire, une revue de littérature a été nécessaire pour faire le point sur les concepts clés du sujet et sur les travaux antérieurs relatifs au sujet, ce qui a conduit à la formulation d'une hypothèse subdivisée en quatre sous hypothèses.

Une étude exploratoire qualitative a permis dans un premier temps la contextualisation du concept MSP et des items de mesure des variables. Une étude empirique a été ensuite réalisée sur un échantillon de 110 agents de l'administration publique béninois dans le Ministère en charge des affaires sociales et dans celui en charge de la fonction publique. À l'aide d'un questionnaire de recherche conçu pour collecter les informations nécessaires pour l'étude, les données ont été recueillies, traitées et analysées à base du logiciel SPSS. C'est ainsi que les résultats de l'étude ont permis de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche.

Les résultats de notre étude indiquent que les agents de la fonction béninoise présentent un degré relativement élevé de motivation de service public et cela vaut pour la MSP proprement dite, mais surtout pour les trois dimensions de la MSP étudiées dans ce travail, à savoir : l'attachement à l'intérêt général, la compassion et l'abnégation.

Il apparait que dans le contexte béninois, seules les dimensions « attachement à l'intérêt général » et « Compassion » ont des effets directs positifs sur l'engagement affectif, donc influencent positivement l'engagement au travail des agents de la fonction publique. En ce qui concerne l'abnégation, son influence est moins forte.

Lors de la discussion, nous avons fait remarquer que l'ensemble de nos résultats concordaient en général, avec les études antérieures qui ont abordé les mêmes problématiques.
Il faut noter qu'au terme de l'étude, les implications aussi bien théoriques que managériales, les limites de l'étude et les pistes de recherches futures ont été dégagées.

Sur le plan théorique, la présente recherche, vient contribuer, à la connaissance et à la compréhension de la notion de motivation de service public.

Sur le plan managérial, l'étude a révélé que pour garantir l'engagement au travail des agents de la fonction publique, les dirigeants doivent mettre en place des stratégies qui prennent en compte lors des recrutements et nominations des fonctionnaires de l'État, la motivation de service public de ces derniers.

Les limites révélées pour cette recherche, notamment la taille de l'échantillon retenu et le nombre de Ministères enquêtés, constituent de nouvelles pistes de recherche.

Notre essai semble en effet, porteur de nombreuses perspectives de recherches, l'un des défis majeurs pour les recherches futures consistera dès lors à trouver des indicateurs de performance indépendants et objectifs.

Par ailleurs, d'autres faiblesses soulèvent un certain nombre de questions à examiner dans les recherches à venir. Le fait d'utiliser l'échelle de Brewer et Selden, (2000); Kim, (2005) en grande partie pose plusieurs problèmes dans le contexte béninois.

Nos tentatives de mise au point d'une mesure des dimensions de la MSP doivent encore être travaillées, pour le contexte béninois.

Nous sommes cependant convaincus que l'adéquation de la MSP devrait être incluse dans les recherches futures sur les conséquences de la MSP. Dans le présent travail, nous nous sommes concentrés sur l'influence de la motivation de service publique sur l'engagement au travail. Dans les recherches futures, il serait intéressant d'aborder à la fois l'adéquation personne/emploi et l'adéquation personne/organisation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] Alonso, P. et Lewis, G. B. (2001) 'Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector', American Review of Public Administration 31(4): 363-380.

[2] Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole, L. J., Jr. et Walker, R. M. (2005) 'Representative Bureaucracy, Organizational Strategy, and Public Service Performance: An

Empirical Analysis of English Local Government', Journal of Public Administration Research and Theory 15(4): 489-504.

[3] Argyris, C (1964) Integrating the individual in the Organization.. New York: John Wiley & Sons Baldwin, J. N. (1984) 'Are We Really Lazy?' Review of Public Personnel Administration 4(2): 80-89.

[4] Argyris, C (1964) Integrating the individual in the Organization.. New York: John Wiley & Sons.

[5] Baldwin, J. N. (1984) 'Are We Really Lazy?' Review of Public Personnel Administration 4(2): 80-89.

[6] Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1990) 'The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development', in W. Pasmore and R. W. Woodman (eds.) Research in Organizational Change and Development, Vol. 4: 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.

[7] Bateman, T. S. et Strasser, S. (1984) 'A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment', Academy of Management Journal 27(1): 95-112.

[8] Becker, B. E., Huselid, M. A. et Ulrich, D. (2001) The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston MA: Harvard Business School Press.

[9] Bogh Andersen, L. et Pallesen, T. (2008) '"Not Just for the Money?" How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions', International Public Management Journal 11(1): 28-47.

[10] Bogh Andersen, L. et Pallesen, T. (2008) '"Not Just for the Money?" How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions', International Public Management Journal 11(1): 28-47.

[11] Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. et MacKenzie, S. B. (1995) 'On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Metaanalysis', Personnel Psychology 48(3): 587-605.

[12] Boyne, G. A. (2002a) 'Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales', Public Money & Management 22: 17-24.

[13] Boyne, G. A. (2002b) 'Public and Private Management: What's the Difference?' Journal of Management Studies 39: 97-122.

[14] Boyne, G. A. (2003) 'Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda', Journal of Public Administration Research and Theory 13(3): 367-394.

[15] Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole, L. J. et Walker, R. M. (2007) Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management. Cambridge: Cambridge University Press.

[16] Brewer, G. (2006) 'All Measures of Performance are Subjective: More Evidence on US Federal Agencies', in G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. J. O'Toole et R. M. Waldker (eds.) Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management: 35-54. Cambridge: Cambridge University Press.

[17] Brewer, G. (2008) 'Employee and Organizational Performance', in J. L. Perry and A. Hondeghem (eds.) Motivation in Public Management: The Call of Public Service: 136-156. Oxford: Oxford University Press.

[18] Brewer, G. A. et Selden, S. C. (2000) 'Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational

[19] Bright, L. (2005) 'Public Employees With High Levels of Public Service Motivation', Review of Public Personnel Administration 25(2): 138-154.

[20] Buelens, M. et Van den Broeck, H. (2007) 'An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations ', Public Administration Review 67(1): 65-74.

[21] Burns, J. M. (1978) Leadership. New York: Harper and Row.

[22] Cameron, J. et Pierce, W. D. (2002) Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy. Westport, CT: Bergin and Garvey.

[23] Camilleri, E. (2006) 'Towards Developing an Organisational Commitment - Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees ', Public Policy and Administration 21(1): 63-83.

[24] Camilleri, E. (2007) 'Antecedents Affecting Public Service Motivation', Personnel Review 36(3): 356-377.

[25] Corporate Leadership Council (2002) Building the High-Performance Workforce: A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies. Washington.

[26] EL FILALI I. (2019) « NORMES SOCIALES DU TRAVAIL : AVANTAGE OU RISQUE POUR L'ECONOMIE MAROCAINE ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 ». 761 – 775.

[27] Pandey, S. K., Coursey, D. H. et Moynihan, D. P. (2007) 'Organizational Effectiveness et Bureaucratic Red Tape', Public Performance & Management Review 30(3): 398-425.

[28] Park, S. M. et Rainey, H. G. (2008) 'Leadership et Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies', International Public Management Journal 11(1): 109-142.

[29] Perry, J. L. et Vetenabeele, W. (2008) 'Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, et Self-Regulation', in J. L. Perry et A. Hondeghem (eds.) Motivation in Public Management: The Call of Public Service: 56-79. Oxford: Oxford University Press.

[30] Perry, J. L. et Wise, L. R. (1990) 'The Motivational Bases of Public Service', Public Administration Review 50(3): 367-373.

[31] Perry, J. L., Mesch, D. et Paarlberg, L. (2006) 'Motivating Employees in a New Governance Era: The

[32] Yassine Hilmi et Fairouz Naji. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel Marocain. Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales. ISSN 2489-2068.

LA RSE DANS LES ÉTABLISSEMENTS DES MÉTIERS DES SAP : ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES RH

Clara AOUN-JAN

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IUT Grand Ouest Normandie, Université de Caen Normandie
Laboratoire de recherche NIMEC
clara.aoun@unicaen.fr

Résumé

Dans un contexte de crises sociales, la RSE est de plus en plus au cœur des préoccupations des gouvernements qui mettent en place des outils et des mesures incitatives pour favoriser l'engagement des entreprises dans une telle démarche. Les études scientifiques et professionnelles expliquent les enjeux et impacts de la RSE pour les organisations. La fonction RH est concernée par la RSE pour agir sur la performance sociale.

Notre communication présente les résultats d'une étude faite sur les pratiques RH socialement responsables des entreprises de service à la personne. Ces établissements souffrent d'une pénurie de candidats, d'un taux élevé de turn-over et d'absentéisme en raison de leurs conditions de travail difficiles. À travers d'une revue de littérature mobilisée autour de la RSE et ses implications au niveau du management des RH, nous avons construit un questionnaire pour identifier les actions mises en place par les organisations de SAP[1] ainsi que leur niveau de sensibilisation à la RSE. Cette recherche répond à la demande de la fédération du service aux particuliers (FESP) qui nous a sollicité pour l'accompagner dans son étude sur la sensibilisation des entreprises de SAP à la RSE. Le projet étant en cours, cette communication présente les premiers résultats de la recherche menée.

Mots clés

RSE, pratiques RH socialement responsables, Services À la Personne

Abstract

In a context of social crises, CSR is increasingly at the heart of the concerns of governments, which are putting in place tools and incentives to encourage companies to get engaged in this approach. Scientific and professional studies explain the issues and impacts of CSR for organizations. The HR function is concerned by CSR to improve on organization's social performance. Our paper presents the results of a study on socially responsible HR practices in human care services companies. These establishments suffer from a shortage of candidates

[1] Service À la Personne

and a high turnover and absenteeism due to difficult working conditions. Through a review of the literature mobilized around CSR and its implications for HR management, we constructed a questionnaire to identify the actions implemented by human care services organizations as well as their level of CSR awareness. This research responds to the request of the federation of services to individuals (FESP) who asked us to assist them in their project to raise awareness of CSR among SAP companies. As the project is ongoing, this paper presents the first results of the research conducted.

Keywords
CSR, socially responsible HR practices, human care services

Introduction

La RSE[2] fait évoluer la fonction RH vers une fonction socialement responsable intégrant la dimension humaine dans ses pratiques et ses enjeux (Barthe & Belabbes, 2016; Beaupré et al., 2008). Comme l'expliquent Crespo-Febvay & Loubès (2019), la RSE est davantage considérée comme « catalyseur d'innovations » (Nidumolu et al., 2009); comme « porteur de valeur partagée » pour ses différentes parties prenantes (Porter, Kramer, 2011). En effet, les entreprises innovent dans leurs pratiques RH et managériales et les améliorent dans plusieurs domaines tels que la responsabilisation du personnel, le développement de l'employabilité des collaborateurs, la formation, la participation aux bénéfices, *etc*. (Igalens & Tahri, 2012). L'entreprise perçoit des avantages en s'impliquant dans une démarche RSE au niveau social. En s'investissant dans le développement de son capital humain, dans l'amélioration du dialogue social et du bien-être du personnel, elle développe sa performance et son avantage concurrentiel (Frimousse & Peretti, 2015). En mettant en place des pratiques perçues équitables et valorisées de la part de ses employés, elle contribue au maintien d'une relation d'échange social propice à l'engagement et l'implication organisationnels (Barthe & Belabbes, 2016; Gond et al., 2010; Laila, 2020).

La RSE s'avère un levier de performance sociale et économique pour les entreprises de SAP, des organisations dont leurs ressources humaines constituent 80 % des ressources nécessaires pour assurer leurs activité-clés. La qualité de la prise en charge des personnes et des prestations dépend donc de leurs ressources humaines, des compétences et de la motivation des collaborateurs (Moulaire, 2020). L'étude menée par Fray et Soparnot (2007) confirme l'intérêt que les managers des établissements sociaux et médico-sociaux accordent à la RSE pour développer le dialogue social et les compétences du personnel ; et d'un point de vue plus stratégique pour faire évoluer leurs modes de management (Bertezene & Vallat, 2016). La RSE s'avère donc pour ces établissements rencontrant des difficultés de recrutement et de fidélisation (Aoun, 2021) un levier pour attirer les candidats et fidéliser le personnel (Barthe & Belabbes, 2016). De plus, la loi du 02 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale marque un tournant dans l'histoire des établissements sociaux et médico-sociaux. Elle les pousse à renforcer leur responsabilité sociale envers les usagers et le

[2] Responsabilité sociale des entreprises

personnel (Moulaire, 2020) et à intégrer dans leur projet d'établissement leur politique RH (formation, mobilité, employabilité, prévention des RP[3] et des RPS[4], QVT[5], etc.).

Notre communication porte sur la RSE et son impact sur les pratiques dans les établissements des métiers de SAP[6]. En effet, dans le cadre d'une collaboration avec la FESP[7], nous avons pu analyser le niveau de sensibilisation ainsi que les pratiques RH et managériales en matière de RSE ; cela à travers un questionnaire rempli par 95 entreprises en France. Dans ce projet de recherche collaboratif, nous souhaitons cartographier les pratiques RH et managériales socialement responsables afin d'identifier des pistes d'actions innovantes et adaptées aux métiers des SAP. Afin d'étudier d'une manière approfondie notre objet de recherche, nous envisageons également de réaliser des entretiens individuels et collectifs. Ce travail se situe alors dans une démarche de recherche-intervention (Savall & Zardet, 2004) dont le but est d'accompagner les entreprises à mettre en place une démarche RSE et mesurer par la suite son impact sur leur attractivité, leur capacité à fidéliser et sur la qualité de la prise en charge des usagers.

1. Cadre conceptuel

Notre cadre conceptuel mobilisé concerne la RSE, son évolution réglementaire et contextuelle. Il s'intéresse aux implications sur les pratiques des entreprises notamment au niveau de la fonction des RH.

1.1. RSE : contexte et enjeux organisationnels

Le rapport Brundtland fut un évènement marquant pour les organisations (Beaupré et al., 2008). Ce rapport invite les entreprises à revoir leurs modes et pratiques de production et de management pour s'aligner aux enjeux du développement durable en conciliant entre le développement économique, la protection de l'environnement et l'équité sociale. Ce concept, « sustainable developement », fait revenir le marché à son fondement éthique, à la nécessité d'intégrer l'ensemble des types de capital le composant, au-delà de sa limitation à sa forme économique classique.

Le développement durable a intégré les discours de la vie sociale, politique et économique de plusieurs pays dont la France. Afin de rendre les objectifs du développement durable réalisables et atteignables, le gouvernement intervient en encourageant les entreprises à travers des mesures incitatives et des avantages pour celles qui respectent les principes du développement durable ; en d'autres termes qui sont socialement responsables. En effet, nous parlons de responsabilité sociale des entreprises. Ce terme est défini par la Commission européenne en 2001 comme étant « *un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et*

[3] Risques professionnels
[4] Risques psychosociaux
[5] Qualité de vie au travail
[6] Services à la personne
[7] Fédération du service aux particuliers

leurs relations avec leurs parties prenantes » (Bertezene et al., 2014, p.2). Des normes et des labels initiés et promus internationalement par des organisations spécialisées en développement durable émergent dans le but de concrétiser les objectifs de la RSE au sein des organisations *(Norme « ISO 26000 », Association française de normalisation, Global Reporting Initiative, Label Égalité professionnelle, etc.)* (France Stratégie & Plateforme RSE, 2019). En effet, nous remarquons que le cadre règlementaire et le paysage institutionnel dans ce domaine se développent et évoluent pour d'une part, élargir les éléments de la RSE vers des critères extra-financiers à évaluer et informer, et pour d'autre part assurer une meilleure cohérence en intégrant les filiales étrangères et en vérifiant les rapports par un organisme tiers indépendant (France Stratégie & Plateforme RSE, 2019). Parmi les lois et les documents de références marquant nous trouvons : la loi NRE[8], la loi Grenelle II et la DPEF[9] . Cette dernière invite les entreprises à intégrer la RSE dans leur modèle d'affaires et dans leur stratégie et à mobiliser des indicateurs de performance (KPI) de type non-financier. Il s'agit alors d'un changement de paradigmes basé sur de nouveaux principes à dimensions sociales et demandant une expertise et des innovations pour produire ses effets souhaités à court comme à long terme.

Ce changement est à mener notamment par la fonction RH, qui en tant que fonction « corporate » de l'entreprise, est chargée de gérer le personnel selon une stratégie bien définie dans laquelle les employés ne sont plus une partie prenante négligée (Beaupré et al., 2008). L'intégration de la dimension humaine n'est pas une nouveauté, elle était déjà au cœur de la déclaration de l'OIT[10] sur les multinationales en 1977 qui insiste sur la vocation des entreprises à être socialement responsables et à garantir le travail décent (Igalens & Tahri, 2012). Cette déclaration les incite à penser leurs pratiques dans le but de maintenir la sécurité de l'emploi ainsi que la sécurité et la santé au travail, de former et développer les compétences du personnel et par conséquent leur employabilité dans un monde en évolutions.

Plus récemment en avril 2021, pour faire face aux crise sociales et environnementales, le gouvernement français a lancé la plateforme « Impact » pour accompagner les entreprises dans leur démarche RSE. Impact met à disposition des entreprises 47 indicateurs pour mesurer leurs actions et leurs impacts au niveau social et environnemental. Ainsi, les entreprises volontaires peuvent partager sur cette plateforme les données et les mesures de performance environnementale, sociale et de bonne gouvernance (ESG) (Ministère de l'économie et des finances, 2021). Le tableau ci-dessous présente les indicateurs sociaux et de gouvernance en lien avec le management des RH.

[8] Nouvelles Régulations Economiques
[9] Déclaration de performance extra-financière
[10] Organisation internationale du travail

Tableau 1- Indicateurs Sociaux et de Gouvernance de l'Impact

Données S - Critères sociaux	Taux de salariés en alternance ou en apprentissage
	Taux de turnover (par salarié)
	Taux d'absentéisme au travail (par salarié)
	Taux d'accidents du travail (par salarié)
	Existence d'un accord d'intéressement
	Nombre annuel d'heures de formations des salariés
	Taux de salariés seniors (55 ans et plus)
	Ratio d'équité (entre le premier décile et le dernier décile)
	Ratio d'équité (entre le premier décile et la rémunération médiane)
	Ratio d'équité (entre le niveau de rémunération des dirigeants et la rémunération moyenne des salariés)
	Score de l'index Pénicaud Sous-index Pénicaud : Ecart de rémunération hommes/femmes Sous-index Pénicaud : Nombre de salariées augmentées dans l'année suivant leur retour de congé maternité)
	Parité du comité exécutif et du comité de direction
	Existence d'un plan d'action en faveur de la prise en compte de l'emploi et de la qualité de vie au travail des personnes en situation de handicap
	Taux des travailleurs handicapés
Données G – Critères de gouvernance	Publication d'une DPEF ou d'un rapport RSE
	Reconnaissance par un ou plusieurs labels RSE
	Accord d'entreprises sur la base de données économiques et sociales (BDES)
	Nombre de réunions entre le conseil d'administration et le responsable de la RSE sur l'année passée

Source : Ministère de l'économie et des finances (2021, p.13)

1.2. RSE : impacts sur la fonction RH

La Gestion des Ressources Humaines s'avère un levier puissant pour l'entreprise qui veut adopter un comportement socialement responsable (Barthe & Belabbes, 2016; Peretti, 2011). Nombreux auteurs se sont intéressés dans leurs travaux de recherche à analyser et comprendre ce qu'est une gestion des ressources humaines socialement responsable et les pratiques qu'elle implique. Barthe & Belabbes (2016, p.107) définissent une GRH socialement responsable comme étant *« celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable* ». Selon Alami (2014, p.10), « d*e nouveaux contours de la RSE viennent questionner la GRH et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Elle implique que celle-ci s'engage sur des questions telles que la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre travail, famille et loisirs, la diversité accrue des ressources humaines, l'application du principe*

d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrières, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat ».

Une gestion responsable des ressources humaines induit la mise en place d'actions et de pratiques qui contribuent à l'amélioration du climat social, à la valorisation des collaborateurs, au développement des compétences et de l'employabilité (Gouiran, 2011; Meyer, 2009). La fonction RH innove pour maximiser le bien-être du personnel (Scouarnec & Brillet, 2017), protéger leur santé psychologique, mentale et physique ainsi que leur sécurité tout en les reconnaissant à leur juste valeur (Barthe & Belabbes, 2016). Carpentier et al., (2010) soulignent l'importance accordée par les DRH et les chercheurs aux problématiques liées à la santé, la qualité de vie et le bien-être au travail.

Le concept « Personnel-Mix » développé par Martory et Crozet (2008) illustre d'une façon explicite l'impact de l'engagement organisationnel dans une démarche RSE sur les pratiques RH. La figure 1 présente une analyse des pratiques RH des entreprises engagées dans une démarche RSE (Derumez, 2014, p.7).

Figure 1 - Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE

POLITIQUE SALARIALE	Niveau des salaires	• Renforcer l'équité externe des rémunérations
	Structure de la rémunération	• Favoriser l'équité interne des rémunérations • Reconnaître les compétences acquises
VALORISATION SOCIALE DES SALARIES	Nature et qualité des emplois	• Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe
	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	• Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques • Actions de reclassement des salariés
	Recrutement & Intégration	• Mise en œuvre d'une politique diversité en matière de recrutement • Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés
	Gestion des carrières	• Développement de l'employabilité des salariés • Développement de la promotion interne • Actions de maintien dans l'emploi des seniors
	Formation	• Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) • Formation des salariés aux Nouvelles Technologies
	Conditions et organisation du travail	• Mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail • Construction d'organisations apprenantes • Développement du temps partiel choisi • Développement de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale
CLIMATS ET COMPORTEMENTS SOCIAUX	Climat social Absentéisme Turnover	• Mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme • Réalisation d'enquêtes sur les départs
IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE	Image interne	• Réalisation d'enquêtes de climat social
	Image externe	• Développement de partenariats avec des organismes de formation • Développement d'actions destinées à favoriser l'engagement bénévole

Source : Martory et Crozet (2007, cité par Derumez, 2014, p.7)

L'employabilité est une sorte d'engagement dans une démarche de RSE (Dietrich, 2010). L'employabilité, concept développé en 1990 dans un contexte d'insécurité d'emploi, a été appréhendé comme étant le nouveau contrat psychologique entre l'employeur et l'employé (Guerrero, 2005), une nouvelle promesse remplaçant la promesse de « carrière à vie » (McArdle et al., 2007). Nous parlons de responsabilité d'employabilité partagée entre l'entreprise et la personne qui en s'investissant dans les opportunités qui lui sont offertes par son entreprise développe ses compétences et sa carrière (Hofaidhllaoui & Roger, 2014).

Dans cette démarche socialement responsable, les entreprises mettent en place des pratiques managériales favorisant la polyvalence, la rotation des postes. Cela contribue à la flexibilité, la gestion des compétences et des talents pour plus de mobilité et d'évolution professionnelle. Le Boterf (2002) parle de variables structurelles et organisationnelles suivantes pour développer l'employabilité: « *organiser la situation de travail et la mobilité interne pour le développement des compétences ; réunir les conditions nécessaires pour faciliter la responsabilisation des employés sur l'élaboration, la réalisation et l'évaluation de leurs projets individualisés de développement des compétences ; mettre en place un dispositif d'évaluation et de validation de l'apprentissage et établir une correspondance entre les compétences validées dans l'entreprise et les systèmes de certification.* » (Ben Hassen, 2011, p.91). Le management participatif et la communication deviennent des principes fondamentaux à respecter. Le développement de l'employabilité est fortement lié à une culture de management qui favorise un climat d'apprentissage grâce à un travail d'équipe, à la proposition de missions donnant l'opportunité de développer et de renforcer de nouvelles compétences. Comme l'expliquent Mahrane & Alain (2014, p. 42), *« cela améliore son portefeuille de compétences techniques et sociales* ». Cet objectif ne peut être réalisé sans que le manager ait pris conscience de son rôle de leader. Développer les compétences des salariés requiert du manager de savoir mobiliser les outils RH à sa disposition (entretien annuel d'évaluation, entretien professionnel, GPEC[11], etc.). Sa finalité managériale de leader responsable passe par la connaissance des compétences de chaque collaborateur, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels et enfin la connaissance de l'évolution des postes (Baruel Bencherqui et al., 2011; Peretti, 2011).

Une stratégie de développement de l'employabilité ne peut réussir sans qu'elle prenne en compte la nécessité d'une visibilité envers le personnel. En effet, l'entreprise a le devoir de tenir informé le personnel sur les évolutions du métier et tout genre d'évolution technique et économique. Plusieurs initiatives peuvent être prises dans ce cadre : échanges professionnels externes, mise en circulation des revues professionnelles, organisation de visites de salons professionnels, facilitation de la participation à des réseaux professionnels, organisation de journées de portes ouvertes (Hategekimana & Roger, 2002).

[11] Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2. Partie empirique

Cette deuxième partie de notre communication présente la méthodologie de recherche et les techniques de collecte de données mobilisées pour répondre à nos questions de recherche. Elle aborde le terrain d'étude choisi et présente les résultats.

2.1. Méthodologie et terrain

Notre étude répond à la demande de la FESP[12] qui nous a sollicités pour les accompagner dans leur projet de sensibilisation et de soutien des entreprises des métiers des SAP à intégrer une démarche RSE. Afin de cartographier le niveau de maturité des entreprises en matière de RSE ainsi que leurs pratiques RH et managériales, nous avons construit un questionnaire. Ce dernier a été conçu dans une visée de dresser les pratiques RH et managériales socialement responsables, pour la suite identifier des pistes d'actions innovantes et adaptées aux spécificités des métiers des SAP. Ces actions et pratiques permettront d'avoir des impacts positifs sur l'attractivité des métiers et des organisations, leur capacité à fidéliser et enfin sur la qualité de la prise en charge des usagers sur l'ensemble des territoires.

En partenariat avec des étudiants de la « licence professionnelle Services à la personne, parcours Responsable de secteur ou d'activités dans une structure de services à la personne » de l'IUT Grand-Ouest Normandie – Pôle Alençon, une restitution des résultats et une table ronde auront lieu avec des entreprises SAP, des enseignants-chercheurs et des professionnels experts dans le domaine de la RSE. Afin d'approfondir notre sujet de recherche et avoir une richesse d'expressions utile pour l'analyse des perceptions et des pratiques des acteurs, nous envisageons de faire des entretiens individuels et collectifs (Dumez, 2016). Cette démarche qualitative permettra par la suite de faire émerger les intérêts communs et de tisser les interactions possibles entre les acteurs qui se mobiliseront et s'engageront autour du projet de l'intégration de la RSE dans leurs modes de management (Boutigny, 2005; Krief & Zardet, 2013).

Le questionnaire a été construit en s'appuyant sur la revue de littérature et notamment des composantes du concept « personnel-mix » du modèle Martory et Crozet (2008) mentionnés dans notre partie conceptuelle. Il est constitué de plusieurs parties.

- L'introduction permet d'avoir les données socio-démographiques sur l'entreprise (activités, groupe, taille, etc.).
- La première partie permet d'identifier le niveau de sensibilisation et d'intérêt à la RSE en général (certification, référent interne, pilier, etc.).
- La deuxième partie s'intéresse aux pratiques RH et managériales en matière de politique d'amélioration de conditions de travail (santé et sécurité au travail), de communication, d'inclusion des personnes seniors et des jeunes en difficultés, de formation, de gestion des compétences et des carrières. Afin de garantir la pertinence des réponses par rapport aux caractéristiques des métiers des SAP, nous nous sommes appuyés particulièrement sur les résultats de la thèse de Aoun (2021, p.273 : Scénario

[12] Fédération du service aux particuliers

1 - Le scénario des conditions de travail augmentées) qui porte sur l'employabilité des métiers des SAP.

- La troisième partie s'intéresse aux actions mises en place permettant un partage équitable des richesses (accord entreprise, charte ESS, avantages, etc.).
- Enfin, la conclusion recense le souhait des entreprises à être accompagnées pour mettre en place une démarche RSE.

Afin de garantir un nombre suffisant de réponses, nous avons limité le nombre de questions (Dillman et al., 1993). Les questions étaient mixtes : fermées, ouvertes, ou semi-ouvertes (Gavard-Perret, et al. 2012). La plupart des questions fermées sont à choix-multiples. Nous avons également opté pour des questions ouvertes pour avoir le plus de réponses possibles. Le questionnaire a été testé auprès de 5 personnes et remodifié légèrement pour le raccourcir. Il dure environ 15 minutes. Ce dernier a été diffusé en ligne à 5 600 professionnels occupant des postes d'encadrant de proximité, de responsable de secteur et/ou de responsable RH en France. Nous avons choisi un échantillon hétérogène non probabiliste afin de recueillir diverses et multiples explications. Nous avons eu 95 réponses. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des entreprises interrogées :

Tableau 2 - Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises interrogées

Statut	**Appartenance à un groupe**	**Situation géographique (département)**
ESS : 10 % Privé : 63.5% Publique : 26.5 %	61.1 % appartiennent à un groupe	03, 06, 07, 14, 17, 27, 28, 31, 33, 37, 41, 44, 45, 64, 75, 78,85, 91, 92.
Taille	**Mandataire/prestataire**	**Activités proposées**
1 à 10 salariés : 23,2% 11 à 50 salariés : 44.2 % 51 à 100 salariés : 16.8% Plus de 100 salariés : 14.7 %	Mandataire : 12.6 % Prestataire : 65.3 % Mandataire et prestataire : 22.1%	Entretien du logement : 83% Assistance aux personnes âgées : 68% Petits travaux de jardinage : 48% Garde d'enfants : 36% Soutien scolaire : 18 %

2.2. Analyse des résultats

Au regard de notre objectif de départ (cartographier le niveau de sensibilisation des entreprises à la RSE et leurs pratiques) et de l'état d'avancement de notre recherche, le traitement des résultats que nous présentons dans cette communication se limite à une analyse descriptive univariée (fréquences et représentations graphiques).

- Niveau de sensibilisation et d'information à la RSE

53,7 % des répondants se déclarent peu informés à la RSE et 34,7 % s'estiment suffisamment sensibilisés. Nous constatons que les entreprises y sont surtout sensibilisées par leurs partenaires, le gouvernement, leurs financeurs, leurs clients et leur direction hiérarchique. Certaines (25 % environ) ont une certification qualité qui les incite à être socialement

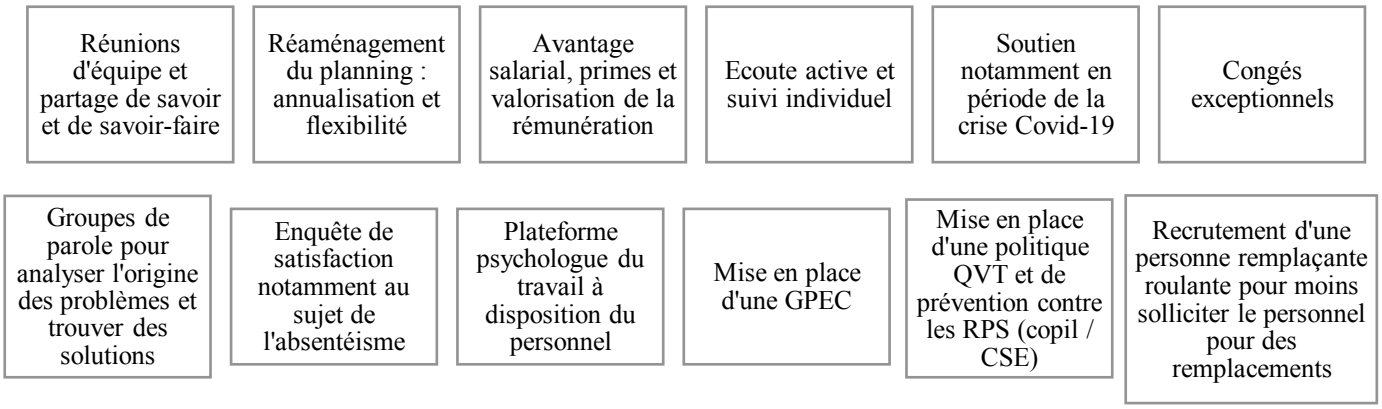
responsables. Une petite partie des répondants (5 %) parlent d'intérêt et d'initiative personnels pour se lancer dans une démarche RSE.
54,7 % des répondants déclarent ne pas mettre en place une démarche RSE. Nous remarquons que pour les 45,3 % des entreprises concernées par une démarche RSE, c'est le pilier social (qualité de vie au travail et employabilité) qui prime. Les raisons du non-engagement dans la RSE sont variées. 37,9 % des entreprises répondent que la RSE ne constitue pas une priorité stratégique. D'autres raisons sont liées au manque de temps et de budget, à la petite taille de la structure et au manque de moyens et de méthodes. 6 % déclarent qu'elles sont en train de mettre en place une démarche RSE.

Enfin, 86,3 % affirment ne pas avoir un référent RSE au sein de leur entreprise. Quant à celles qui en disposent, nous remarquons que pour la plupart des entreprises ce dernier fait partie du service RH. Pour d'autres, il fait partie du service méthode/qualité.

- Santé et sécurité au travail

L'épuisement professionnel est fréquent dans les entreprises des métiers des SAP : 66,3 % des structures interrogées déclarent avoir ressenti ces deux dernières années un épuisement professionnel au sein de leurs équipes. Cela se manifeste chez la majorité par un absentéisme au travail, une faible efficacité, un manque d'implication et/ou de longs arrêts maladies. Pour faire face à ce problème d'épuisement, les entreprises mettent en place différentes solutions citées ci-dessous :

Figure 2 - Actions mises en place face à l'épuisement professionnel

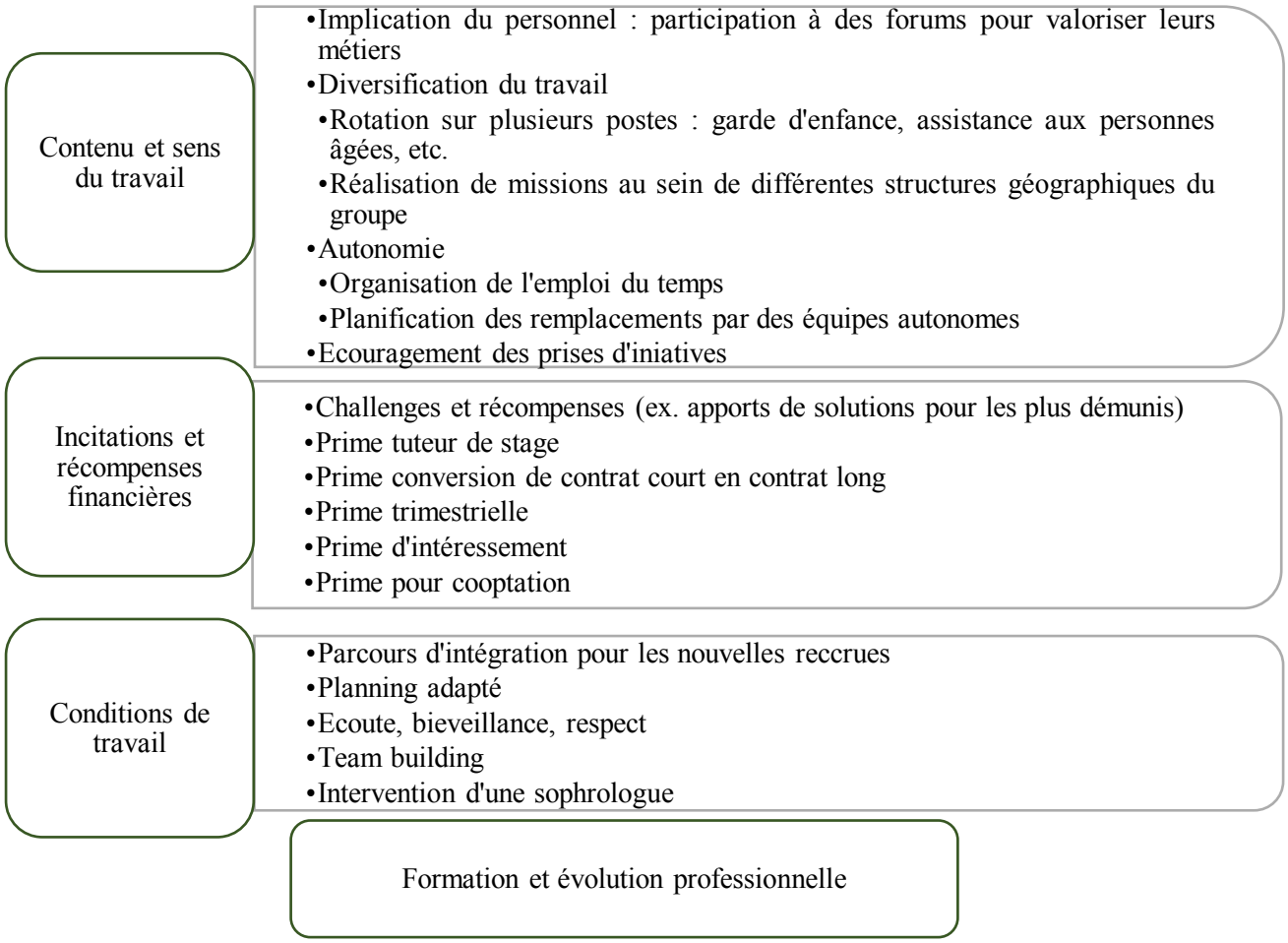


En effet, nous remarquons que l'optimisation du planning apparaît en grande fréquence et à plusieurs reprises. 94,7 % des répondants affirment optimiser le planning des intervenants pour réduire les déplacements, et donc par la suite le taux de pénibilité et d'accidents du travail. Nous trouvons d'autres actions menées pour la préservation du personnel comme par exemple la mise à disposition de matériel adapté (80 %) et la proposition d'un véhicule de fonction (27,5 %). Un petit nombre d'entreprises mentionnent avoir diffusé un guide de bonnes pratiques et avoir organisé des visites à domicile. La plupart des entreprises (82,1 %) mettent en place des formations pour prévenir les risques professionnels.

- Motivation au travail

Afin de motiver et dynamiser les équipes à s'impliquer dans le travail en évitant la lassitude, les entreprises mettent en place différents leviers. Certains concernent la fixation des objectifs avec une récompense financière, d'autres sont liés au climat social ou à la formation voire à l'évolution professionnelle. Nous remarquons que la diversification et l'autonomie sont les leviers les plus mis en place par les répondants. La figure ci-dessous liste les différentes solutions proposées par les structures interrogées :

Figure 3 - Leviers de motivation mis en place



- Communication et climat social

Les structures interrogées organisent des réunions d'équipes souvent d'une façon trimestrielle ou mensuelle. Ces réunions ont pour but de partager des informations (86,2,%), d'échanger sur des situations complexes (76,%), de partager les bonnes pratiques (75,%) et/ou pour faire part des difficultés du personnel (71,%). Pour 20,7 % des entreprises, ces réunions d'équipes organisées sont l'occasion de faire un team building. Quant aux canaux de communication, ils sont divers : face à face, oral par téléphone, sms, email, visio, intranet et via les réseaux sociaux (groupe WhatsApp ou Messenger), etc.

65 % des structures de services à la personne n'ont aucun représentant du personnel.

- Employabilité

90 % des structures interrogées forment leurs collaborateurs. Les formations sont de type de formation-métiers (93 %) et de type formation-transverses (gestion de stress, développement personnel) (33 %). Quant à leurs objectifs, il s'agit notamment d'adapter les compétences des salariés à leur poste (85 %) et de les faire monter en compétences (82 %). Nous constatons une variété de méthodes de formation : formation classique en présentiel (76 %), tutorat (58 %) et doublons d'intervenants (59 %). La simulation et les jeux de rôles sont utilisés par 28 % des entreprises.

Cependant, 10 % des entreprises ne déploient pas d'actions de formation pour des raisons liées à un manque de temps et de moyens financiers, à une faible motivation de la part du personnel. Les entreprises admettent la complexité de la mise en place de formation.

Toutes les entreprises déclarent évaluer les compétences de leurs collaborateurs. Cette utilisation se réalise à travers notamment l'entretien annuel d'évaluation (80 %), l'entretien professionnel (70 %) et le 360° feed-back (10 %). Selon les enquêtés, l'évaluation des compétences leur permet d'inscrire les collaborateurs dans des formations pour développer et renforcer leurs compétences (80 %) et pour alimenter le plan de développement des compétences (63 %). L'évaluation leur sert également pour travailler sur la mobilité interne et la gestion des carrières (33 %).

- Diversité et inclusion

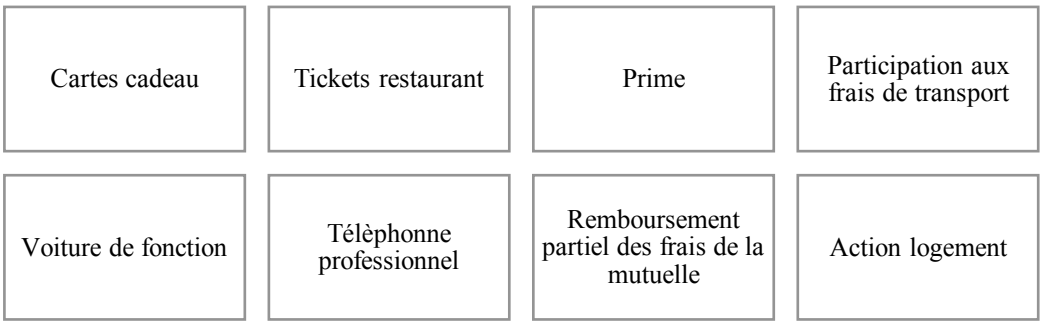
Notre étude confirme la féminisation des métiers des SAP : 94 % des structures ont plus de femmes que d'hommes dans leurs effectifs. Quant à l'enjeu du maintien de l'emploi des seniors, 50 % des structures ne mettent en place aucune pratique ou politique à ce sujet. Nous remarquons le recours à des actions comme l'évolution des seniors vers des fonctions d'encadrement, des missions tutorat et/ou de doublon, la polyvalence pour diminuer les effets de pénibilité et l'emploi cumulé pour avoir un emploi à temps complet avec des missions relativement moins pénibles.

82 % des entreprises collaborent avec des partenaires pour intégrer dans leurs équipes des demandeurs d'emploi et/ou des jeunes en difficultés. Cette collaboration est menée avec des associations d'insertion sociale et professionnelle, la mission locale et pôle emploi.

- Répartition des richesses

9,5 % des répondants affirment avoir adopté une charte ESS (économie sociale et solidaire) et 6,3 % ont un accord d'entreprise permettant un partage des richesses. Les structures offrent des avantages au personnel de natures diverses et variées (voir figure ci-dessous).

Figure 4 - Avantages offerts aux collaborateurs



Nous constatons que ces avantages sont offerts notamment à l'occasion et en fonction de l'obtention de bons résultats économiques. D'autres le sont dans le cadre d'une récompense pour l'obtention d'un nouveau client ou d'un nouveau collaborateur, ou pour une preuve d'implication (prise d'initiative, remplacement d'un collègue absent). Les avantages sont également offerts lors des fêtes de Noël et de fin d'année.

Discussion et conclusion

Cette étude nous a permis de faire un état des lieux sur les pratiques RH socialement responsables des entreprises de SAP. Le cadre conceptuel nous a permis de comprendre l'impact de la RSE sur les pratiques RH ainsi que ses enjeux notamment pour les établissements socio et médico-sociaux. L'enquête terrain a révélé des pratiques et des actions mises en place par les entreprises du secteur.

Nous avons constaté des efforts déployés dans ce domaine mais également des difficultés et des obstacles notamment concernant les moyens financiers et humains. Les entreprises expriment un manque de temps, de moyens financiers et de méthodes pour intégrer des pratiques RH socialement responsables. Cela nécessite un pilotage et un suivi régulier (Bertezene & Vallat, 2016). D'où l'importance de multiplier les efforts de communication et d'accompagnement spécifiques pour ces entreprises à utilité sociétale. En effet, 65,3 % des entreprises interrogées expriment leur volonté d'être impliquées dans une démarche RSE et d'être accompagnées via un guide ou une charte.

Notre étude a des limites et des perspectives. Les résultats sont génériques mais non généralisables. L'analyse des données quantitatives est à ce premier état d'avancement et nécessite une analyse plus approfondie. La mobilisation de cadre théorique permettant d'analyser le niveau d'engagement dans la RSE ainsi que son impact sur la performance globale est un point à développer. Au niveau méthodologique, nous souhaitons dans le court terme poursuivre notre recherche-intervention en mobilisant des techniques qualitatives (entretiens collectifs avec des entreprises qui souhaitent faire partie d'un groupe de travail en complément des entretiens individuels). Nous souhaitons également avoir le retour du personnel afin de croiser les données et proposer des solutions pertinentes aux entreprises du secteur de SAP. Cela permet une triangulation des données et une intersubjectivité contradictoire utiles en sciences de gestion et notamment en recherche-intervention. Il est important d'analyser à moyen et long termes l'impact de la RSE **s**ur l'attractivité

organisationnelle et la performance globale. De plus, nos résultats nous poussent à mener d'autres recherches plus approfondies sur l'impact des innovations managériales socialement responsables sur la chaîne de valeur et les parties prenantes de la RSE, dont notamment les usagers (Hehenberger et al., 2015).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] Alami, H. (2014). *La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines:Vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables Proposition d'un modèle conceptuel*. http://www.ucam.ac.ma/gremid/ATM/Texte Communication ATM 2014/Alami Hasnaa 18 4 14.docx.

[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] Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, *83*(1), 95. https://doi.org/10.3917/mav.083.0095

[4] Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach-Servayre, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, *48*(8), 14. https://doi.org/10.3917/mav.048.0014

[5] Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue Internationale de Psychosociologie*, *XIV*(33), 77. https://doi.org/10.3917/rips.033.0077

[6] Ben Hassen, N. (2011). *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales Cas d'entreprises industrielles tunisiennes.* [Business administration. Conserva- toire national des arts et metiers]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00651487

[7] Berger. A., De Perthuis. C & Perin. N. (2018). Le développement durable. Paris : Nathan.

[8] Bertezene, S., Lyon, U., Bayart, C., & Lyon, U. (2014). *Quelle convergence entre l ' ESS et la RSE : pistes de réflexion à partir d ' une enquête nationale sur les EHPAD et les SSIAD Résumé*. *1983*.

[9] Bertezene, S., & Vallat, D. (2016). Changement et engagement dans une stratégie RSE le cas des établissements sociaux et médico-sociaux français. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *21*(2), 3. https://doi.org/10.3917/rimhe.021.0003

[10] 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

[11] Carpentier, S., Bachelard, O., & Peretti, J.-M. (2010). Audit social et qualité de vie au travail. *Management & Avenir*, *38*(8), 52. https://doi.org/10.3917/mav.038.0052

[12] Crespo-Febvay, A.-V., & Loubès, A. (2019). Le dialogue interentreprises comme levier d'innovation responsable. *Innovations*, *N° 59*(2), 75. https://doi.org/10.3917/inno.059.0075

[13] Derumez, I. V.-. (2014). Les modes d ' appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *Agrh*, *December*, 1–28.

[14] Dietrich, A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? *Revue de l'organisation Responsable*, *5*(1), 30. https://doi.org/10.3917/ror.051.0030

[15] Dillman, D. A., Sinclair, M. D., & Clark, J. R. (1993). Effects of questionnaire length, respondent-friendly design, and a difficult question on response rates for occupant-addressed census mail surveys. Public opinion quarterly, 57(3), 289-304.

[16] Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive* (Vuibert (ed.); 2e édition).

[17] France Stratégie, & Plateforme RSE. (2019). *RSE et performance globale : mesures et évaluations. État des lieux des pratiques*. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2019-11-08-performance-globale-rse.pdf%0D

[18] Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question(s) de Management*, *9*(1), 65. https://doi.org/10.3917/qdm.151.0065

[19] Gavard-perret, Marie-Laure et al., 2012. Chapitre 3. Collecter les données par l'enquête. In : GAVARDPERRET, Marie-Laure et al. (dir.). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse. 2e éd. Montreuil : Pearson, pp. 107-164. ISBN 978-2-7440-7604-6

[20] Gond, J.-P., El Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *Research Paper Serie International Centre for Corporate Social Responsibility*, *44*(54), 1–46. http://hdl.handle.net/2078.1/180416

[21] Gouiran, M. (2011). *Responsabilité sociétale et ressources humaines* (AFNOR (ed.)). http://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88801874?searchterm=Responsabilité sociétale & ressources humaines

[22] Guerrero, S. (2005). Measurement of the psychological contract in a French work context [La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone]. *Relations Industrielles*, *60*(1), 112-144+179. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-20444478387&partnerID=40&md5=2f191999fe2df69f9f59b51c5ce1879a

[23] Hategekimana, R., & Roger, A. (2002). Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises. In *Actes du XIIIème congrès de l'AGRH* (pp. 205–218). https://www.agrh.fr/assets/actes/2002hategekimana-roger057.pdf

[24] 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

[25] Hofaidhllaoui, M., & Roger, A. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*. https://doi.org/10.3917/grhu.093.0032

[26] Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, *N° 83*(1), 3–19. https://doi.org/10.3917/grhu.083.0003

[27] 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

[28] Laila, O. (2020). *La RSE perçue et l ' implication organisationnelle : Quelle relation ? : Une revue de la littérature*. *4*, 726–748.

[29] Mahrane, H., & Alain, R. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, *93*(3), 32. https://doi.org/10.3917/grhu.093.0032

[30] McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (Tim. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, *71*(2), 247–264. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003

[31] Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : Le cas des entreprises d'insertion par l'économique. *Innovations*, *29*(1), 87–102. https://doi.org/10.3917/inno.029.0087

[32] Ministère de l'économie et des finances. (2021). *Impact.gouv.fr Savoir-faire et faire savoir. La plateforme qui permet aux entreprises de publier les données de leur perfoamnce environnementale, sociale et de gouvernance.* https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/secteurs-d-activite/industrie/dp_lancement_de_la_plateforme_impact.pdf

[33] Peretti, J.-M. (2011), Gestion des Ressources Humaines, 11ème édition, Vuibert

[34] 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

[35] 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-

IMPACT DE LA CRISE DE LA COVID 19 SUR L'EMPLOI AU MAROC

Khadija BAALA
Doctorante au Laboratoire de recherches ''Régulations Économiques et Intelligence Stratégique'' (REIS), CEDOC de la FSJES Mohammedia, Université Hassan II – Casablanca
baalakhadija1@gmail.com

Amal LAALOU
Professeure de l'Enseignement Supérieur, Université Hassan II - Casablanca
Membre du Laboratoire de recherches ''Régulations Économiques et Intelligence Stratégique'' (REIS), CEDOC de la FSJES Mohammedia, Université Hassan II – Casablanca
amalaalou@yahoo.fr

Résumé

La crise sanitaire liée à la propagation de la Covid-19 a eu des répercussions économiques et sociales dans le monde entier. Le Maroc est considéré parmi les pays qui ont préparé à la riposte toute en adoptant à la fois des mesures préventives pour préserver l'état de santé des citoyens et contourner la propagation du Coronavirus et des mesures économiques afin d'atténuer le choc subi par l'économie marocaine. Ce papier constitue une synthèse des efforts fournis par les autorités sur le plan sanitaire et économique. Il montre ainsi comment la crise sanitaire a engendré une crise économique et comment les mesures prises par le gouvernement marocain ont contribué à l'atténuation des effets néfastes sur l'activité des entreprises et donc sur la préservation de l'emploi.

Mots clés
Covid-19, mesures, impact et emploi

Abstract

The health crisis related to the spread of Covid-19 has had economic and social impacts around the world. Morocco is considered among the countries that have prepared for the response while adopting preventive measures both to preserve the health of citizens and to circumvent the spread of the Coronavirus and also to take economic measures to mitigate the shock suffered by the Moroccan economy. This paper is a summary of the health and economic efforts of the authorities. It thus shows how the health crisis has led to an economic crisis and how the measures taken by the Moroccan government have contributed to mitigating the adverse effects on business activity and thus on job preservation.

Keywords
Covid-19, measures, impact and job

Introduction:

La crise sanitaire liée à la propagation de la Covid-19 a eu des répercussions socio-économiques dans le monde entier. De nombreux pays ont été amenés à appliquer des mesures restrictives édictées par l'Organisation Mondiale de Santé (OMS) afin de limiter l'évolution de l'épidémie, et ce, dès sa déclaration le 30 Janvier 2020, que « *la flambée épidémique … constitue une Urgence de Santé Publique de Portée Internationale (USPPI)* »[1]. Ainsi, *«les échanges commerciaux, les investissements étrangers directs et les chaînes d'approvisionnement mondiales sont interrompus, ce qui a des effets désastreux sur les processus de production et sur les emplois»*[2].

Au Maroc, la fermeture des frontières, la distanciation physique et les restrictions de déplacement ont été des facteurs en faveur d'une baisse de l'activité de certaines entreprises voire l'arrêt définitif ou provisoire pour celles opérant dans les secteurs les plus touchés par cette crise, tels que l'hébergement et la restauration.

Sur le plan sanitaire, le Ministère de la Santé au Maroc a mis en place une stratégie préventive précoce à travers la surveillance de l'état épidémiologique internationale et spécifiquement celle de la Chine, l'évaluation quotidienne du risque d'importation de cas de Covid-19 et le risque de cas secondaires et finalement l'établissement et le déploiement du Plan National de Veille et de Riposte du 27 Janvier 2020. Cette stratégie a été accompagnée d'une politique de communication quotidienne sur l'évolution de l'état épidémiologique au Maroc et la sensibilisation des citoyens sur les risques de propagation de la maladie[3].

Sur le plan social et suite à l'enregistrement du premier cas Covid-19 au Maroc, le 02 Mars 2020[4], suivi d'un cas de décès, le 13 Mars 2020[5], le gouvernement marocain a entamé une série de mesures préventives pour protéger les citoyens et éviter une éventuelle flambée épidémique ne pouvant pas être absorbée par le système de santé publique dont les ressources matérielles et humaines sont jugées insuffisantes. Selon les statistiques de la Banque Mondiale en 2017, le nombre de lits d'hôpital au Maroc est estimé à 1 pour 1 000 personnes[6] et le nombre de médecins s'élève à 0,7 pour 1 000 personnes[7]. Ces mesures ont commencé par l'adoption de l'enseignement à distance, la fermeture des frontières et finalement la déclaration de l'état d'urgence sanitaire sur l'ensemble du territoire marocain. Ce qui a conduit à une crise multidimensionnelle.

Pour faire face aux retombées négatives de cette crise sur l'activité des entreprises et sur l'emploi, un Comité de Veille Économique (CVE) a été créé le 11 Mars 2020[8] dont la mission est de suivre et d'évaluer la situation économique nationale et de définir ainsi les solutions à

[1] Organisation Mondiale de la Santé «*Chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19*», 29 Juin 2020
[2] Organisation Internationale du Travail «*Note de synthèse: le monde du travail et la Covid-19*», Juin 2020
[3] Ministère de la Santé «*Bulletin de l'urgence de Santé Publique liée au COVID-19, CNOUSP»*, 14 Février 2020
[4] Ministère de la Santé «*Communiqué: Le Maroc annonce l'enregistrement du premier cas du nouveau Coronavirus»*, 03 Mars 2020
[5] Ministère de la Santé «*Communiqué: Le Maroc annonce la guérison du premier cas Covid-19*», 13 Mars 2020
[6] Banque Mondiale «*Données: lits d'hôpital (pour 1000 personnes)-Morocco*»
[7] Banque Mondiale «*Données: médecins (pour 1000 personnes)-Morocco*»
[8] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «*mise en place d'un Comité de Veille Économique pour le suivi des répercussions du Coronavirus*», 11 Mars 2020

court et à moyen termes visant à préserver l'emploi et à secouer les entreprises touchées par cette crise.
La préservation de l'emploi est une question primordiale dans ce contexte de crise car c'est une variable qui agit sur l'offre et la demande mais aussi sur la stabilité politique. D'où notre problématique de recherche qui s'articule autour des questions suivantes :

- quel est l'impact de la crise sanitaire lié à la Covid-19 sur l'emploi ?
- Quelles sont les mesures prises par le Comité de Veille Economique (CVE) pour secouer l'emploi ? E
- t dans quelle mesure, les décisions prises par le CVE ont contribué à la survie des entreprises impactées et la préservation l'emploi ?

Pour répondre à cette problématique, notre papier va présenter dans un premier temps, un état des lieux sur la crise de la Covid-19 au Maroc, sous ses différents aspects ainsi que les actions prises par le gouvernement marocain pour y faire face. Ensuite, nous allons expliquer l'impact de cette crise sur l'emploi au Maroc en adoptant la méthode d'analyse de données secondaires (ADS) tout en s'appuyant sur l'analyse de plusieurs enquêtes menées dans ce contexte de crise par différentes institutions, notamment, le Haut-Commissariat au Plan (HCP), la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM). En plus, on va faire un croisement des résultats de ces enquêtes avec les différentes données fournies par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), le rapport annuel de l'Observatoire Marocain de la Très Petite, Petite et Moyenne Entreprise et les indicateurs économiques présentés par le Haut-Commissariat au Plan (HCP), pour expliquer comment les mesures prises par le gouvernement ont permis d'atténuer les répercussions négatives sur les entreprises et sur l'emploi.

I - La crise de la Covid-19: aspects sanitaire, social et économique

Avant de présenter l'impact de la crise de la Covid-19 sur l'emploi, il est important de comprendre les facteurs de sa naissance et comment une crise sanitaire a conduit à une crise économique. À cet effet, cette section va présenter une brève chronologie, des actions prises par l'Organisation Mondiale de Santé pour la gestion de cette crise. Ensuite, elle va détailler les mesures adoptées par les autorités marocaines sur le plan sanitaire, social et économique. Finalement, elle va présenter les impacts de cette crise sur l'activité des entreprises et sur l'emploi au Maroc.

A. Naissance de la crise de la Covid-19

La ville de Wuhan en Chine constitue l'épicentre de l'épidémie. « *Le 30 Décembre 2019, l'Organisation Mondiale de Santé a été alertée de l'existence d'un cluster de pneumonie virale dans la ville de Wuhan en Chine, une semaine après, le 7 Janvier 2020, les autorités chinoises ont confirmé l'identification d'un nouveau Coronavirus qui a été la cause de cette pneumonie. Ainsi, il a été proposé comme nomination de ce virus 2019-nCov* ». Depuis son identification, les études ont été entamées par les autorités chinoises en concertation avec les experts de l'Organisation Mondiale de Santé (OMS) afin de définir les modalités de sa transmission, les risques sanitaires qu'elle présente ainsi que les techniques de sa détection. Au fur et à mesure de ces recherches, des cas sont apparus dans d'autres provinces de Chine pour atteindre 11

821 cas, le 1er Février 2020[9]. A cette date, le nouveau Coronavirus a déjà été transmis dans nombreux pays.

À cet effet, l'Organisation Mondiale de Santé (OMS) a élaboré un plan stratégique de préparation et de riposte en vue d'aider les pays à déployer leur plans nationaux afin de faire face à la flambée épidémique liée à la nouvelle maladie, nommée Covid-19, le 11 Février 2020[10].

B. Actions sanitaires prises par les autorités marocaines

Au Maroc, le Ministère de Santé est le premier acteur de gestion de la crise sanitaire engendrée par la propagation de la Covid-19. Ainsi, différentes mesures ont été prises suite aux recommandations de l'OMS et grâce à la politique de prévention précoce adoptée par les autorités marocaines. À cet effet, la surveillance de l'état épidémique en Chine a été parmi les premières préoccupations du Ministère de la Santé, ce qui va permettre de comprendre cette nouvelle maladie et d'étudier sa gravité et sa transmissibilité en vue de préparer les moyens pour y faire face.

Le Centre National des Opérations d'Urgences de Santé Publique (CNOUSP) est l'organe créé par le Ministère de Santé en 2019, dans le cadre du dispositif de veille sanitaire précoce, la gestion des épidémies et la préparation de la riposte[11] . Il a procédé en plus de la surveillance de l'état épidémiologique au niveau international et plus spécifiquement en Chine, à l'évaluation quotidienne des risques pour le Maroc, liés à l'importation de cas Covid-19, la détection de cas secondaires et la propagation sur le territoire national. Ces actions ont permis l'élaboration d'un Plan National de Veille et de Riposte, en concertation avec d'autres organes, et qui s'articule autour des axes suivants:

- la veille et la détection précoce,
- la prise en charge,
- la communication
- et la gouvernance-coordination[12].

En outre, les Forces Armées Royales ont mis à la disposition du Ministère de Santé leurs ressources matérielles et humaines afin de renforcer le dispositif sanitaire, et ce, suivant les Hautes Instructions Royales[13].

Ces mesures ont été accompagnées d'une politique de communication qui a pour objet d'échanger sur l'état épidémiologique au Maroc et d'informer les citoyens sur son évolution en temps réel.

Outre le volet sanitaire, le gouvernement marocain a pris une panoplie de décisions permettant la maitrise de la situation épidémique au Maroc.

[9] Organisation Mondiale de la Santé «*2019 Novel Coronavirus (2019-nCov): Strategic preparedness and response plan*», 04 Février 2020
[10] Organisation Mondiale de la Santé «*Chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19*», 29 Juin 2020
[11] Ministère de la Santé «*Le Ministère de la Santé crée le Centre National d'Opérations d'Urgence en Santé Publique*», 25 Septembre 2019
[12] Ministère de la Santé «*Bulletin de l'urgence de Santé Publique liée au COVID-19, CNOUSP*», 14 Février 2020
[13] Leséco.ma «*Instructions royales: la médecine militaire déployée aussi contre le Covid-19*», 22 Mars 2020

C. Actions sociales prises par les autorités marocaines

Les autorités marocaines ont pris une série de mesures, autres que sanitaires, pour limiter les dégâts pouvant être engendrés par une éventuelle flambée épidémique au niveau du territoire national et ce, dès l'enregistrement du premier cas de décès lié à la Covid-19, le 13 mars 2020. En effet, les premières actions ont concerné l'enseignement en procédant à la suspension de tous les cours à partir du 16 mars 2020, « *dans l'ensemble des crèches, des établissements d'enseignement et de formation professionnelle et des universités et l'adoption de l'enseignement à distance* »[14].

La deuxième action prise pour protéger le territoire national contre la propagation de la Covid-19, a émané du Ministère des Affaires étrangères qui a annoncé le 15 mars 2020, la suspension de tous les vols en provenance et à destination du Maroc, jusqu'à nouvel ordre, avec la mise en place de dispositifs permettant le retour des touristes étrangers et le rapatriement des ressortissants marocains de l'étranger[15].

Ensuite, l'état d'urgence sanitaire a été déclaré au Maroc. Ainsi, pour accorder un cadre juridique à ses dispositions, le Décret-loi n°2-20-292 du 28 Rejeb 1441 (23 mars 2020) édictant les dispositions particulières à l'état d'urgence sanitaire et les mesures de sa déclaration, suivi du Décret n°2-20-293 du 29 Rejeb 1441 (24 mars 2020) déclarant l'état d'urgence sanitaire sur l'ensemble du territoire marocain pour face à la propagation de la Covid-19, ont été publiés dans le Bulletin Officiel du 2 Avril 2020[16]. L'état d'urgence sanitaire a été reconduit plusieurs fois à date d'aujourd'hui.

L'état d'urgence sanitaire a conduit à la fermeture des commerces et des différents établissements recevant du public et l'interdiction de déplacement des personnes sauf pour les cas d'extrême nécessité. À cet effet, plusieurs secteurs d'activité, dont le secteur informel, ont été touchés et des entreprises ont été amenées à réduire, voire même, suspendre provisoirement ou définitivement leurs activités. Pour anticiper les effets socio-économiques de ces restrictions, un Comité de Veille Économique (CVE) a été mis en place par le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, le 11 mars 2020, dont la mission est de suivre et d'évaluer la situation économique du Maroc et d'édicter les mesures d'accompagnement et de secours aux secteurs impactés[17].

D'autre part, et suite aux Hautes Instructions Royales, il a été créé un Compte d'Affectation Spécial intitulé « *fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus "La Covid-19*" » par le Conseil du Gouvernement du 16 mars 2020. Le Décret n° 2-20-269 du 21 Rejeb 1441 (16 mars 2020) portant sur sa création a été publié dans le bulletin officiel du 19 mars 2020[18]. Doté de 10 milliards de dirhams, ce fonds est dédié à la prise en charge des dépenses de mise à niveau du dispositif médical, le soutien de l'économie nationale pour faire face aux chocs induits par la pandémie et la préservation des emplois ainsi que l'atténuation des répercussions sociales de la crise sanitaire liée au Coronavirus. Ledit Compte a été ouvert aux

[14] ELAFRITE, N. «*Coronavirus: suspension des cours au Maroc à partir du Lundi 16 Mars*» Médias24, 13 Mars 2020

[15] Ministère des Affaires Etrangères «*Communiqué: le Maroc décide de suspendre, jusqu'à nouvel ordre, les vols internationaux de passagers en provenance et à destination de son territoire*», 15 Mars 2020

[16] Royaume du Maroc «Décret n° 2-20-293 du 29 rejeb 1441 (24 mars 2020)», Bulletin Officiel n°6870, 08 Avril 2020

[17] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «*mise en place d'un Comité de Veille Economique pour le suivi des répercussions du Coronavirus*», 11 Mars 2020

[18] Royaume du Maroc «*Décret n°2-20-269 du 21 rejeb 1441 (16 mars 2020)*», Bulletin Officiel n°6866,19 Mars 2020

contributions de toutes les personnes physiques et morales, publiques et privées[19]. Les premières dépenses ont été évaluées à 2 milliards de dirhams, et allouées au renforcement du dispositif médical notamment, « *l'achat d'équipement médical et hospitalier (1 000 lits de réanimation, 550 respirateurs, 100 000 kits de prélèvements, 100 000 kits testeurs, équipement de radiologie et imagerie…), l'achat de médicaments (produits pharmaceutiques et consommables médicaux, réactifs, gaz médicaux…) et le renforcement des moyens de fonctionnement du ministère de la Santé (indemnités au personnel soignant, désinfection et nettoyage, carburant…)*»[20].

Tous les acteurs impliqués dans ces décisions ont veillé à leur bonne mise en marche et ont justifié d'un grand esprit de responsabilité, y compris les citoyens marocains.

D. Effets sur l'activité des entreprises

Les mesures de confinement édictées par l'état d'urgence sanitaire ont eu un impact direct sur l'économie nationale et plus spécifiquement sur le marché du travail. Pour évaluer son impact sur l'activité des entreprises, le Haut-Commissariat au Plan (HCP) a réalisé trois enquêtes sur des échantillons représentatifs[21] :

- La première enquête en mois d'Avril 2020,
- la deuxième en mois de Juillet 2020
- et la troisième en mois de Décembre 2020.

Les résultats de l'enquête réalisée durant le 1er trimestre 2020 montrent le choc subi par les entreprises dont 54 % étaient en arrêt temporaire et 2,6 % en arrêt définitif. Ainsi, 72 % de ces entreprises sont des Très Petites Entreprises (TPE) et 26 % sont des Petites et Moyennes Entreprises (PME)[22].

Par ailleurs, la fin du deuxième semestre 2020, a été marquée par une amélioration de l'activité, « *En effet, le taux d'arrêt temporaire des entreprises a enregistré une baisse 9 mois après le début de la crise sanitaire: il était de 54,3 % en avril et de 52,0 % en juillet pour atteindre 14,1 % en décembre 2020. Le taux d'activité a enregistré une évolution positive passant de 43,1 % en avril à près de 83,7 % en décembre »*[23].

[19] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «*Création d'un fonds spécial dédié à la gestion de la pandémie du Coronavirus "La Covid-19"*«, 19 Mars 2020

[20] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «*Création d'un fonds spécial dédié à la gestion de la pandémie du Coronavirus "La Covid-19"«*, 28 Mars 2020

[21] Concernant la 3ème enquête: un échantillon de 3600 entreprises organisées représentant l'ensemble des unités opérant dans les secteurs de l'industrie manufacturière, de la construction, de l'énergie, des mines, de la pêche, du commerce et des services marchands non financiers

[22] Haut Commissariat au Plan, Système des Nations Unies au Maroc et Banque Mondiale *«Note stratégique, Impact social et économique de la crise du Covid-19 au Maroc*», Juillet 2020

[23] Haut Commissariat au Plan «Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises, 3ème enquête», Janvier 2021

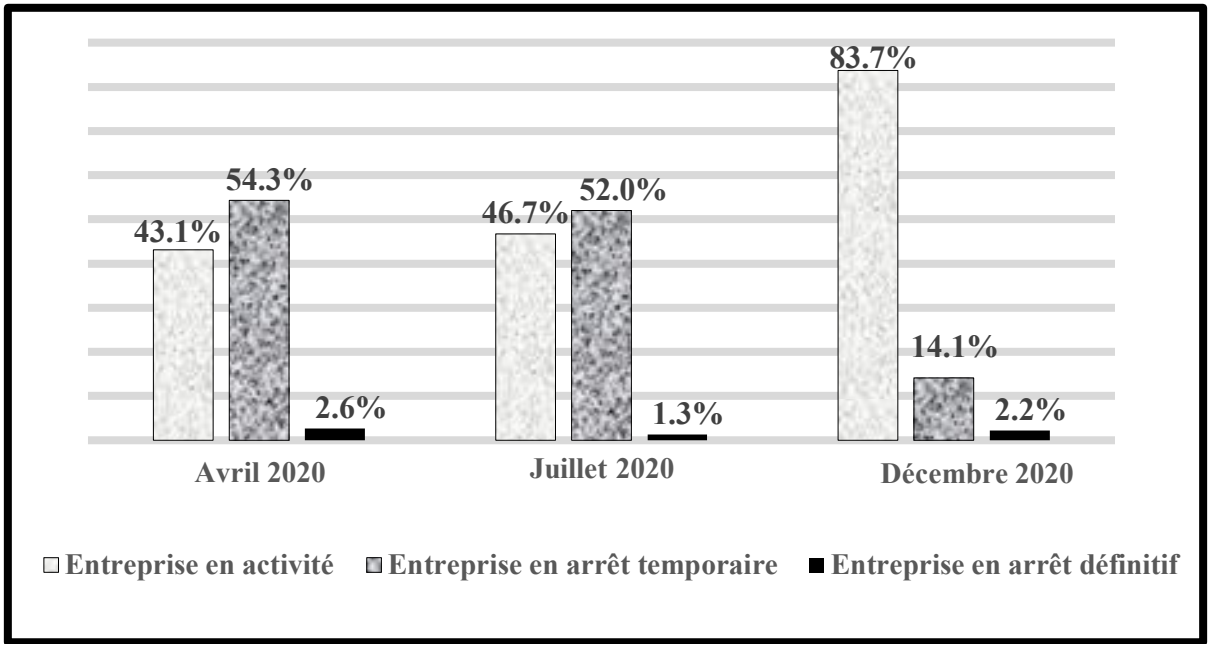


Figure 1: Évolution de la situation des entreprises selon leur statut d'activité, entre Avril et Décembre 2020 (% entreprises
Source: Haut-Commissariat au Plan, Janvier 2021

En outre, la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM), a lancé une enquête dont les résultats préliminaires[24], arrêtés au 23 Avril 2020, ont révélé que 815 entreprises ont connu une baisse de plus de 50 % de leurs activités et 301 entreprises dont les activités ont diminué entre 30 % et 50 %[25]. Une deuxième enquête lancée fin Mai 2020[26], fait ressortir une diminution du chiffre d'affaires (CA) des entreprises qui s'est aggravée de fin Mars 2020 à fin Mai 2020. À noter que le secteur du Tourisme et de la Restauration est le plus touché (baisses respectives du CA de 70,90 % et 77,02 %, fin Mars et fin Mai 2020)[27].

L'année 2020 a été marquée aussi par la création de 84 956 entreprises, soit une baisse de 10,5 % par rapport à l'année 2019 et la diminution du nombre d'entreprises affiliées à la CNSS « *qui a atteint un creux à fin avril 2020, avec une baisse de 48,3 % en glissement annuel* ». En plus, 15 266 entreprises ont cessé d'être déclarées à la CNSS à fin 2020[28].

Quant aux sous-secteurs d'activité les plus touchés par cette crise, l'enquête du HCP à fin 2020 montre que la proportion des entreprises qui ont connu un arrêt provisoire a atteint 30,5 % pour la branche transport et entreposage, 27,5 % pour l'hébergement et la restauration et 24,9 % pour les activités immobilières. D'autre part, 9,7 % des entreprises en arrêt définitif opèrent dans la branche des industries textiles et du cuir.
La baisse de l'activité des entreprises engendre un déséquilibre financier les poussant à réduire leurs charges et par conséquent leur effectif.

[24] Enquête menée auprés de 1740 entreprises opérant dans tous les secteurs d'activité
[25] Confédération Générale des Entreprises du Maroc «*Quels sont les impacts de la pandémie Covid-19 sur votre entreprise ?* Résultats préliminaires de l'enquête lancée le 17 Avril 2020, 24 Avril 2020
[26] Avec la participation de 3304 entreprises dont 88,7% sont des TPME
[27] Confédération Générale des Entreprises du Maroc «*Baromètre CGEM impacts Covid-19: Rapport enquête 2*», 21 Juillet 2020
[28] Observatoire Marocain de la Très Petite, Petite et Moyenne Entreprise «*Rapport annuel 2019-2020*»

E. Effets sur l'emploi

La réduction ou la suspension des activités des entreprises a un effet direct sur l'emploi. En effet, selon la troisième enquête du HCP[29], 37,5 % des entreprises ont déclaré avoir réduit leur effectif en comparant le deuxième semestre de 2020 avec la même période en 2019. Par secteur d'activité, les entreprises opérant dans la construction et l'hébergement et la restauration ont réduit de plus de 50 % leurs effectifs.

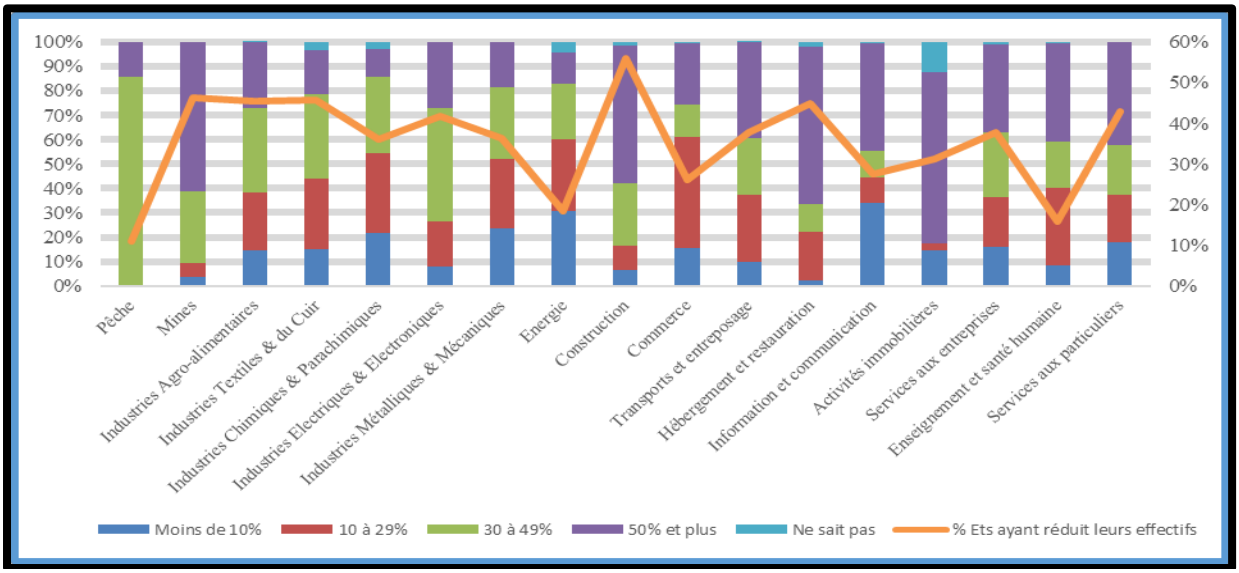


Figure 2: Niveau de baisse annuelle de l'emploi au deuxième semestre 2020, par sous-secteur (% entreprises)
Source: Haut Commissariat au Plan, Janvier 2021

Le marché du travail a connu des perturbations durant l'année 2020, sous l'effet de la pandémie mais aussi de la sécheresse[30]. Ainsi, le taux de chômage a connu une hausse de 2,7 % entre 2019 et 2020, après avoir suivi une tendance baissière de 2017 à 2019[31].

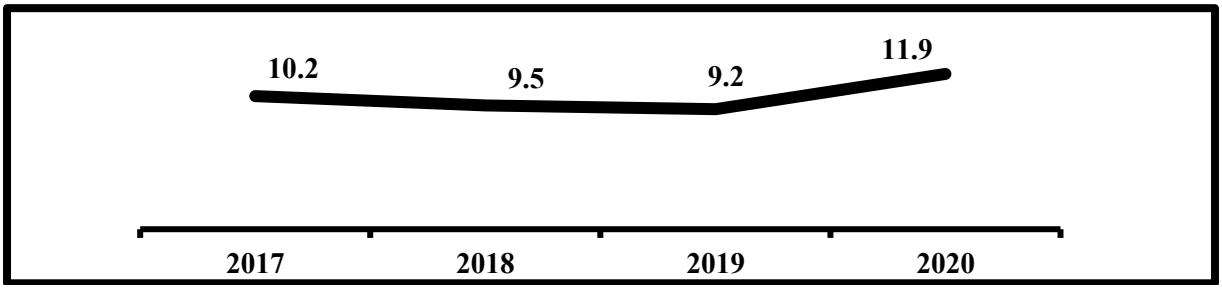


Figure 3: Evolution du taux de chômage entre 2017 et 2020 (en %)
Source: Haut-Commissariat au Plan, Janvier 2021

[29] Haut Commissariat au Plan «*Effet du Covid-19 sur l'activité des entreprises 3ème enquête*», Janvier 2021
[30] Haut Commissariat au Plan «*Note d'information relative à la situation du marché du travail en 2020*»
[31] Haut Commissariat au Plan «*Note d'information sur les principales caractéristiques du chômage et du sous-emploi en 2020*»

En outre, l'économie marocaine a connu une perte de 432 000 postes d'emploi en 2020 relative à tous les secteurs d'activité, contre une création de 165 000 en 2019. Cette baisse a été accompagnée d'une diminution du nombre moyen d'heures travaillées par semaine, qui est passé 45,2 % à 37,5 % heures [32].

Les données de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) montrent un recul important du nombre d'emplois déclarés en 2020, qui ont enregistré une baisse de 35,4 %, soit 899 844 salariés[33]. Cet organisme chargé de l'octroi de l'Indemnité pour Perte d'Emploi (IPE) [34] a servi durant l'année 2020, une somme de 341 315 306 dirhams, avec une augmentation de 90 % du nombre de dossiers de demande de l'IPE enregistrée entre 2019 et 2020. Ceci peut être expliqué par l'augmentation du taux de chômage durant la même période. D'ailleurs, le taux de 56 % de chômeurs en 2020 est constitué de chômeurs ayant déjà travaillé contre 42,7 % en 2019. Ce qui explique aussi que 38,7 % de chômeurs ont dû quitter leur travail suite au licenciement ou à l'arrêt de l'activité de l'établissement employeur, contre 26,4 % en 2019[35].

Indicateurs	2019	2020	Variations
Nombre de dossiers déposés	33 708	64 022	90%
Nombre d'assurés déposants	32 718	60 851	86%
Nombre de bénéficiaires	15 608	23 724	52%
Montants payés (en Dhs)	217 611 865	341 315 306	57%

Tableau 1: L'IPE servie par la CNSS entre 2019 et 2020
Source: la CNSS 2021

La perturbation de l'offre et de la demande occasionnée par la baisse de l'activité des entreprises et la hausse du chômage risque de perturber les agrégats économiques d'où la nécessité d'intervention du gouvernement.

II - Les mesures prises par les autorités marocaines pour la préservation de l'emploi

Les conséquences de la crise sanitaire sur l'économie marocaine ont nécessité l'intervention du gouvernement marocain afin de soutenir les secteurs d'activité et de préserver l'emploi. Cette section va détailler les mesures prises par le CVE, destinées à la fois aux ménages et aux entreprises opérant dans les secteurs enregistrant une baisse ou un arrêt d'activité. Ensuite, elle va expliquer comment ces mesures ont contribué à la préservation de l'emploi.

[32] Haut Commissariat au Plan «*Note d'information relative à la situation du marché du travail en 2020*»
[33] Observatoire Marocain de la Très Petite, Petite et Moyenne Entreprise «*Rapport annuel 2019-2020*»
[34] C'est une indemnité versée par la CNSS au salarié ayant perdu involontairement son emploi et qui est en recherche active d'un nouvel emploi, et ce pendant une période pouvant aller jusqu'à 6 mois
[35] Haut Commissariat au Plan «*Note d'informations sur les principales caractéristiques du chômage et du sous-emploi en 2020*»

A. Les mesures prises par le CVE

Le gouvernement marocain a pris des mesures économiques anticipées afin d'atténuer les retombées négatives de la crise liée à la Covid-19. En effet, le 11 mars 2020, un Comité de Veille économique (CVE) a été créé afin de proposer des mesures *« d'accompagnement des secteurs vulnérables aux chocs induits par la crise du Coronavirus, ainsi qu'en matière de préservation des emplois et d'atténuation des répercussions sociales de cette crise ».* Ces mesures sont financées par le compte d'affectation spéciale intitulé « *Fonds Spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus "la Covid-19"* »[36].

Le Comité de Veille économique a mis en place un plan d'action pour la période de mars à juin 2020, la première série de mesures est résumée comme suit:

- Le versement de l'Indemnité Forfaitaire Covid-19 d'un montant de 2 000 dirhams, au profit des salariés déclarés à la CNSS en Février 2020, qui sont en arrêt d'activité à cause de la pandémie, la suspension de paiement des charges sociales à fin juin 2020 et le report de remboursement des échéances des crédits à la consommation et crédits immobiliers à fin juin 2020.
- La suspension de paiement des charges sociales pour les entreprises jusqu'au 30 juin 2020, la mise en place d'un moratoire pour le remboursement des échéances des crédits bancaires et le remboursement des échéances des leasings jusqu'au 30 juin 2020 sans paiement de frais ou de pénalités et l'activation d'une ligne supplémentaire de crédit de fonctionnement octroyée par les banques et garantie par la Caisse Centrale de Garantie (CCG)[37], nommée ***« Damane oxygène»***.
- Le soutien provisoire des ménages opérant dans le secteur informel et impactés par les mesures de confinement[38].
- L'exonération de l'impôt sur le revenu (IR), des indemnités versées par les employeurs au profit des salariés déclarés à la CNSS, dans la limite de 50 % du salaire mensuel net moyen[39].
- La mise en place d'un crédit sans intérêts plafonné à 15 000 dirhams au profit des auto-entrepreneurs, impactés par la crise.

À fin mai 2020, le CVE a pris une nouvelle série de mesures visant l'accompagnement des entreprises et la relance des activités et de l'emploi dans le cadre de la reprise post crise. Il s'agit des garanties: « ***Relance TPE****, garantie de l'État à hauteur de 95 % pour les crédits de relance de l'activité, accordés aux TPE*» et « ***Damane Relance,*** *garantie de l'État variant entre 80 % et 90 % en fonction de la taille de l'entreprise* »[40].

[36] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «*Création d'un fonds spécial dédié à la gestion de la pandémie du Coronavirus "La Covid-19"«*, 19 Mars 2020

[37] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «*Tenue de la deuxième réunion du comité de Veille Economique*», 19 Mars 2020

[38] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «*Opération de soutien provisoire des ménages opérant dans le secteur informel impactés par le Coronavirus*», 23 Mars 2020

[39] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «*Tenue de la quatrième réunion du Comité de Veille Economique*», 14 Avril 2020

[40] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «Tenue de la huitième réunion du Comité de Veille Economique», 21 Mai 2020

À fin 2020, les mesures définies par le CVE ont concerné les secteurs sévèrement touchés par la crise, comme la promotion immobilière, avec une nouvelle garantie de l'État nommée **« *Damane Relance Promotion Immobilière* »** et la préservation du tissu des entreprises et de l'emploi pour les branches qui n'ont pas pu reprendre leurs activités à cause de la situation épidémiologique. À cet effet, deux contrat-programmes ont été conclus ; ***« Le contrat-programme pour la relance du secteur de l'évènementiel et des traiteurs »*** et ***« Le contrat-programme pour la relance du secteur des parcs d'attractions et de jeux »***[41].

Certaines mesures se sont étalées jusqu'à l'année 2021 étant donné les difficultés rencontrées par certains secteurs à reprendre normalement leurs activités suite à la persistance de la pandémie.

B. Le rôle des mesures économiques dans la préservation de l'emploi

Les mesures de soutien aux ménages ainsi qu'aux entreprises en difficulté ont eu un impact positif. En effet, l'observation des données fournies par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), fait ressortir que les mesures prises par le CVE ont permis de préserver un revenu minimum de 2 000 dirhams pour 3 048 978 salariés entre mars et juin 2020, comme le montre le tableau suivant:

Période	Nombre de bénéficiaires	Montants
Mars 2020	699 102	699 102 000
Avril 2020	893 809	1 735 620 500
Mai 2020	902 504	1 704 228 000
Juin 2020	553 563	968 139 500
TOTAUX	**3 048 978**	**5 107 090 000**

Tableau 2: Indemnité forfaitaire Covid-19 servie par la CNSS entre Mars et Juin 2020
Source: La CNSS, 2021

D'autre part et suite aux extensions des aides et garanties octroyées par l'État dans le cadre des décisions du CVE, le nombre de demandeurs de l'indemnité forfaitaire Covid-19 a atteint entre le deuxième semestre 2020 et le premier semestre 2021 un total de 98 183 demandeurs. 60 % de ces demandeurs relèvent du secteur du tourisme.

[41] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «Tenue de la 10ième réunion du Comité de Veille Economique», 05 Octobre 2020

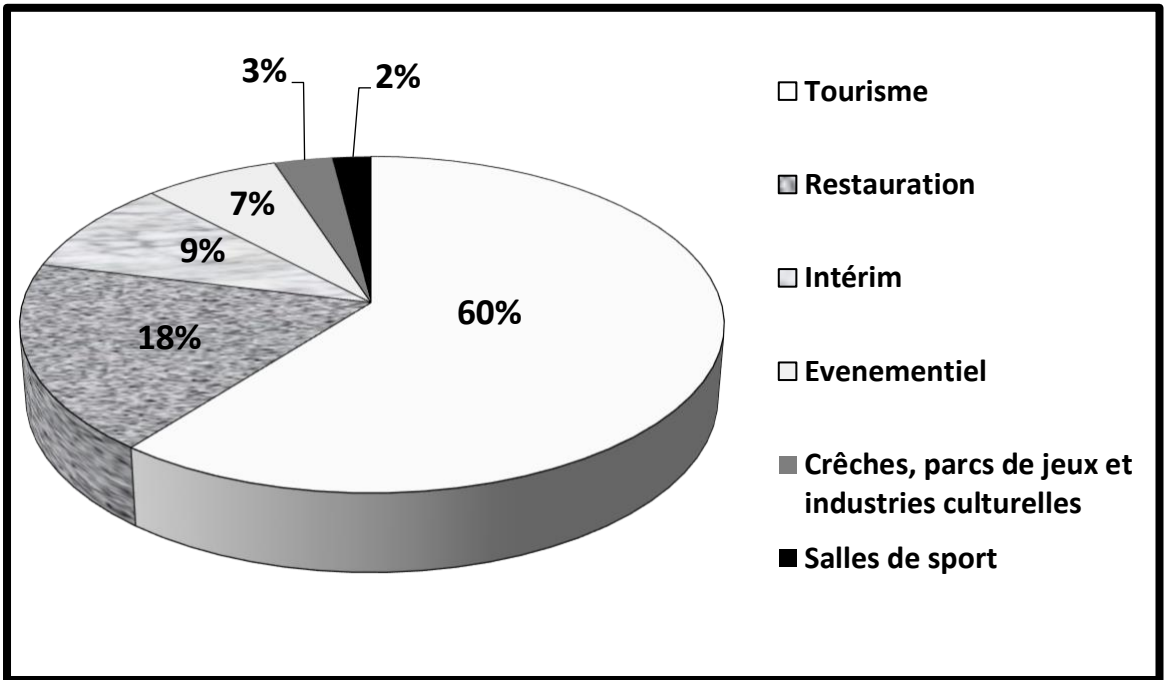


Figure 4: Nombre de demandeurs de l'indemnité forfaitaire entre Juillet 2020 et Juin 2021
Source: La CNSS 2021, élaboration auteurs

Pour l'utilisation de la garantie d'État ***« Damane oxygène »***, la deuxième enquête lancée par la CGEM[42] sur 3 304 entreprises, montre que 36,6 % ont demandé de bénéficier de cette garantie, avec 76,3 % de demandes accordées.

En outre, une autre enquête, menée par la Banque Africaine de Développement (BAD) et le Bureau International du Travail (BIT) en 2020 sur 350 TPME formelles et TPE informelles (dont 300 répondants au total) montre que *«globalement, les mesures d'urgence ont eu des impacts positifs en matière d'accès au financement, de préservation d'emplois et d'assistance aux entreprises».* Ainsi, 41,4 % de ces entreprises ont bénéficié d'un crédit amortissable ou des facilités de caisse et 48,5 % ont renouvelé une fois leur demande d'emprunt. En plus, 50 % de ces emprunts ont bénéficié de la garantie ***« Damane oxygène».***

Selon le même rapport, les mesures prises par le CVE ont permis d'atténuer les effets de la crise en contribuant à la préservation de 71 % des emplois menacés par les mesures de confinement. Ainsi, « *Les mesures adoptées, sur le plan de la garantie et des facilités de refinancement accordées aux banques commerciales, ont contribué à modérer les risques de faillite* »[43].

Le Comité de Veille économique (CVE) a pris des décisions pro-actives qui ont permis une gestion efficace de cette crise dont les aspects sont nouveaux pour les acteurs de l'économie marocaine.

[42] Confédération Générale des Entreprises du Maroc «*Baromètre CGEM impacts Covid-19: Rapport enquête 2*», 21 Juillet 2020
[43] Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) «Note d'orientation politique, Impact de la crise Covid-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc», Mai 2021

Conclusion

La crise sanitaire de la Covid-19 est toujours d'actualité, car l'état épidémiologique est en perpétuel changement affectant ainsi, les échanges internationaux et perturbant les chaînes de production et de distribution à l'échelle mondiale. Le monde entier est en train de vivre ses retombées sur l'économie, l'emploi et la pauvreté. Ce travail a permis de présenter un état des lieux sur la naissance et le développement de la crise sanitaire qui a engendré une crise économique et sociale et montre l'implication du gouvernement dans le mécanisme de gestion préventive d'une crise sans pareil.

Ainsi, des leçons sont à tirer quant au développement du tissu économique marocain, constitué d'une majeure partie de TPEM qui étaient les plus touchées par cette crise et qui concentrent 73 % de l'emploi[44]. En plus, l'accompagnement de ce type d'entreprise est devenu primordial pour la relance de leurs activités et la création d'emploi. Dans ce sens, la Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ont proposé des mesures, autres que celles déjà prises par le gouvernement, afin de favoriser la relance des TPEM et de l'emploi. Ces mesures s'articulent autour de cinq axes pouvant faire l'objet d'analyse dans de prochains travaux de recherches.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE:

Articles

[1] ELAFRITE, N. «Coronavirus: suspension des cours au Maroc à partir du Lundi 16 Mars» Médias24, 13 Mars 2020. En ligne https://medias24.com/2020/03/13/coronavirus-suspension-des-cours-au-maroc-a-partir-du-lundi-16-mars.
[2] Leséco.ma «Instructions royales: la médecine militaire déployée aussi contre le Covid-19», 22 Mars 2020. En ligne https://leseco.ma/maroc/instructions-royales-la-medecine-militaire-deployee-aussi-contre-le-covid-19.html.

Rapports

[1] Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) «Note d'orientation politique, Impact de la crise Covid-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc», Mai 2021. En ligne https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_798699.pdf.

[2] Confédération Générale des Entreprises du Maroc « quels sont les impacts de la pandémie Covid-19 sur votre entreprise ? Résultats préliminaires de l'enquête lancée le 17 Avril 2020, 24 Avril 2020.

[44] Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) «*Note d'orientation politique, Impact de la crise Covid-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc*», Mai 2021

[3] Confédération Générale des Entreprises du Maroc « Baromètre CGEM impacts Covid-19: Rapport enquête 2», 21 Juillet 2020.
[4] Haut-Commissariat au Plan «Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises 3ème enquête », Janvier 2021. En ligne https://www.hcp.ma/Effets-du-Covid-19-sur-l-activite-des-entreprises-3eme-enquete-Janvier-2021_a2648.html.

[5] Haut-Commissariat au Plan «Note d'information relative à la situation du marché du travail en 2020». En ligne https://www.hcp.ma/La-situation-du-marche-du-travail-en-2020_a2650.html.

[6] Haut-Commissariat au Plan «Note d'information sur les principales caractéristiques du chômage et du sous-emploi en 2020 ». En ligne https://www.hcp.ma/Note-d-information-du-Haut-Commissariat-au-Plan-sur-les-principales-caracteristiques-du-chomage-et-du-sous-emploi-en_a2653.html.

[7] Ministère de la Santé «Bulletin de l'urgence de Santé Publique liée au COVID-19, CNOUSP», 14 Février 2020. En ligne, https://www.sante.gov.ma/Publications/Bullten_pidmiologique/Bulletin%20de%20l%E2%80%99urgence%20de%20Sant%C3%A9%20Publique%20li%C3%A9e%20au%20COVID-19%2014%20f%C3%A9vrier%202020.pdf.

[8] Observatoire Marocain de la Très Petite, Petite et Moyenne Entreprise « Rapport annuel 2019-2020 ». En ligne https://www.ecoactu.ma/wp-content/uploads/2021/09/Rapport-consolide-OMTPME-2019-2020.pdf.

[9] Organisation Internationale du Travail «Note de synthèse: le monde du travail et la Covid-19», Juin 2020. En ligne https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_french.pdf.

[10] Organisation Mondiale de la Santé « 2019 Novel Coronavirus (2019-nCov): Strategic preparedness ans response plan», 04 Février 2020. En ligne https://www.who.int/publications/i/item/strategic-preparedness-and-response-plan-for-the-new-coronavirus.

Sites internet

[1] Banque Mondiale «Données: lits d'hôpital (pour 1000 personnes)-Morocco ». En ligne https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/sh.med.beds.zs?contextual=default&end=2017 & locations=MA&most_recent_value_desc=false&start=1960&view=chart.

[2] Banque Mondiale «Données: médecins (pour 1000 personnes)-Morocco ». En ligne https://donnees.banquemondiale.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS?locations=MA.

[3] Ministère de la Santé « Communiqué: Le Maroc annonce la guérison du premier cas Covid-19», 13 Mars 2020. En ligne https://www.sante.gov.ma/Pages/communiqu%C3%A9s.aspx?communiqueID=358.

[4] Ministère de la Santé «Communiqué: Le Maroc annonce l'enregistrement du premier cas du nouveau Coronavirus», 03 Mars 2020. En ligne https://www.sante.gov.ma/ Pages/communiqu%C3%A9s.aspx?communiqueID=355.

[5] Ministère de la Santé «Le Ministère de la Santé crée le Centre National d'Opérations d'Urgence en Santé Publique», 25 Septembre 2019. En ligne https://www.sante.gov.ma/Pages/Communiques.aspx?IDCom=338.

[6] Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «Création d'un fonds spécial dédié à la gestion de la pandémie du Coronavirus "La Covid-19" », 19 Mars 2020. En ligne https://www.finances.gov.ma/fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=4970.

[7] Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «Création d'un fonds spécial dédié à la gestion de la pandémie du Coronavirus "La Covid-19" », 28 Mars 2020. En ligne https://www.finances.gov.ma/Fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=4998.

[8] Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «Mise en place d'un Comité de Veille Economique pour le suivi des répercussions du Coronavirus », 11 Mars 2020. En ligne https://www.finances.gov.ma/Communiques EtAnnonces/cabinet/corona-virus-cve/sr1-papier1.pdf.

[9] Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «Opération de soutien provisoire des ménages opérant dans le secteur informel impactés par le Coronavirus», 23 Mars 2020. En ligne https://www.finances.gov.ma/Fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=5046.

[10] Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration « Tenue de la 10ième réunion du Comité de Veille Economique », 05 Octobre 2020. En ligne https://www.finances.gov.ma/Fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=5153.

[11] Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration « Tenue de la deuxième réunion du comité de Veille Economique », 19 Mars 2020. En ligne https://www.finances.gov.ma/Fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=4977.

[12] Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration « Tenue de la huitième réunion du Comité de Veille Economique», 21 Mai 2020. En ligne https://www.finances.gov.ma/Fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=5054.

[13] Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «Tenue de la quatrième réunion du Comité de Veille Economique», 14 Avril 2020. En ligne https://www.finances.gov.ma/Fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=5020.

[14] Ministère des Affaires Etrangères «Communiqué: le Maroc décide de suspendre, jusqu'à nouvel ordre, les vols internationaux de passagers en provenance et à destination de son territoire», 15 Mars 2020. En ligne https://www.diplomatie.ma/fr/le-maroc-d%C3%A9cide-de-suspendre-jusqu%C3%A0-nouvel-ordre-tous-les-vols-internationaux-de-passagers-en-provenance-et-%C3%A0-destination-de-son-territoire.

[15] Organisation Mondiale de la Santé « Chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19 », 29 Juin 2020. En ligne https://www.who.int/fr/news/item/29-06-2020-covidtimeline.

Textes juridiques

[1] Royaume du Maroc «Décret n° 2-20-293 du 29 rejeb 1441 (24 mars 2020) », Bulletin Officiel n°6870, 08 Avril 2020. En ligne http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/BO/2020/ BO_6870_Fr.pdf.

[2] Royaume du Maroc « Décret n°2-20-269 du 21 rejeb 1441 (16 mars 2020) », Bulletin Officiel n°6866,19 Mars 2020. En ligne http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/BO/2020/ BO_6866_Fr.pdf.

IMPACT DE LA PANDEMIE DE LA COVID SUR LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS DANS LES PME DU SECTEUR TOURISTIQUE EN CÔTE D'IVOIRE

Adjoua A. BECOIN
Doctorante en Sciences de Gestion à la FASEG/UAC
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
becoinemma@gmail.com

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

Résumé

Dans un contexte économique et sanitaire mondial bouleversé par la COVID 19, l'audit social qui permet de faire l'état des lieux sur la fonction ressources humaines est un allié pour réduire les risques sociaux auxquels les entreprises sont confrontées. L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact de la pandémie sur le bien-être des salariés des PME du secteur touristique, et de montrer le lien entre pratique de l'audit social, bien-être et résilience des PME dans un contexte de pandémie.

Cet article présentera en premier lieu une revue de littérature sur l'audit social, le bien-être et la résilience des PME au sujet des crises et exposera par la suite l'impact de la pandémie sur le bienêtre des salariés des PME en se basant sur les différentes réflexions et enquêtes réalisées dans ce cadre. Ainsi, la revue de la littérature montre que l'audit social peut servir comme un outil de bien-être et de résilience organisationnelle.

Mots clés- impact, pandémie, Covid, bien-être, salariés, résilience, audit social, PME

Abstract

In a global economic and health context disrupted by COVID 19, the social audit which makes it possible to take stock of the human resources function is an ally in reducing the social risks that companies face. The objective of this research is to study the impact of the pandemic on the

wellbeing of employees of SMEs in the tourism sector, and to show the link between the practice of social audit, well-being and resilience of SMEs in a pandemic context.
This article will first present a review of the literature on social auditing, well-being and resilience of SMEs in relation to crises and will then present the impact of the pandemic on the well-being of SME employees in based on the various reflections and surveys carried out in this context. Thus, the literature review shows that the social audit can serve as a tool for well-being and organizational resilience.

Keywords
impact, pandemic, Covid, well-being, employees, resilience, social audit, SME

Introduction

La pandémie de la Covid 19 affecte la vie des personnes dans son ensemble. Une manière de le vérifier est de se pencher sur le bien-être des salariés des PME en Côte d'Ivoire. La Covid19 a eu des effets considérables sur la santé des professionnels dans le monde (Blake et al.2020). La pandémie a réduit les capacités d'action des professionnels et salariés dans le secteur de la santé et du tourisme (Kanget al 2020). Il est primordial de s'intéresser au bien-être des salariés pour assurer l'efficacité, la résilience des PME et des entreprises (World Health Organization 2020).

En contexte de crise, les entreprises coordonnent et combinent les ressources (Penrose, 1958), capables de créer de la valeur. Les ressources humaines constituent la ressource la plus importante. L'audit social est un outil d'aide à la bonne gestion du personnel et à la résilience des entreprises. Ce travail de recherche s'assigne de traiter la problématique suivante : Comment l'audit social peut-il contribuer à mesurer l'impact de la Covid 19 sur le bien-être des salariés des PME du secteur du tourisme en Côte d'Ivoire et influencer la résilience de celles-ci ? C'est dans cette orientation que s'inscrit la présente recherche.

L'objectif principal est donc d'étudier à travers une revue de la littérature l'impact de la pandémie sur le bien-être des salariés des PME du secteur du tourisme et de montrer le lien entre pratique de l'audit social, le bien-être des salariés et la résilience des PME dans un contexte de pandémie de Covid 19. Plus concrètement, cette recherche entend contribuer à une meilleure compréhension des effets sur le bien-être des salariés et le rôle de l'audit social dans cette démarche.

La présente recherche s'articule autour de trois parties :

- La première est dédiée à la définition des concepts de bien-être et audit social et ses différents enjeux théoriques.
- La deuxième partie tend à mettre en perspective le concept de résilience.
- Enfin, la dernière partie vise à analyser le lien Bien-être-Audit Social-Résilience.

1. Le Bien-être

Le bien-être fait l'objet de diverses définitions dans la littérature par les auteurs : «Pour Andrews et Withey (1976), « *le bien-être des individus puisse sa source dans une perception de leur situation en accord avec leurs besoins existentiels, leurs valeurs ou leurs aspirations ; le bien-être subjectif (ou hédonique) serait comme un ensemble composé à la fois d'une évaluation cognitive et d'affects positifs et négatifs* ». Pour Diener (1994, p. 103 et p.108), « *La mesure des réactions négatives telles que la dépression ou l'anxiété donne une image incomplète du bien-être des personnes et il est impératif de mesurer également la satisfaction dans la vie ainsi que les émotions positives* » ; « *Le bien-être subjectif renvoie à l'expérience globale des réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d'ordre inférieur tels que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique. La satisfaction dans la vie renvoie à un jugement conscient et global de sa propre vie. Le niveau hédonique fait référence à l'équilibre entre le caractère agréable et désagréable de sa propre vie émotionnelle* » ; « *Le bien-être se caractériserait par trois éléments essentiels : il est tout d'abord subjectif, c'est un vécu personnel, il n'est pas l'absence de facteurs négatifs, il inclut des composantes positives (émotions agréables). Il se traduit par une évaluation globale de la vie de la personne dans son ensemble.* » Pour Diener et Eunkook Suh (1997, p.200), « *la satisfaction de la vie, des affects agréables et des affects désagréables constituent les trois facteurs interdépendants du bien-être subjectif. Les affects se réfèrent aux humeurs agréables et désagréables et aux émotions, alors que la satisfaction de la vie se réfère à une évaluation cognitive de la satisfaction dans la vie* ».

Selon Mondo (2016), le bien-être représente un équilibre instable entre la satisfaction des *desiderata* matériels et la satisfaction des *desiderata* spirituels de l'individu. Il est estimé dans l'exercice d'une activité astucieuse ou physique ayant un objectif à engendrer une authenticité socio-économique.

Dans la littérature scientifique, le bien-être au travail a plusieurs définitions : Selon Bradburn (1969), si ses affects positifs l'emportent sur ses affects négatifs, la personne peut être considérée comme étant dans une situation de bien-être au travail. Selon Ménard et Brunet (2010), la définition authentique du bien-être se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail (la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne). Le travail est source de bien-être lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec « *ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde* ». Selon Richard (2012), le bien-être au travail est « *un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne* ». Pour Biétry et Creusier (2013), l'obtention du bienêtre au travail passe par l'hédonisme. Cette approche définit la notion de bien-être subjectif, où l'individu confronté à des affects positifs et négatifs dans le cadre de son travail se trouve en situation de bien-être s'il arrive à maximiser les premiers et à minimiser les seconds. Selon l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « *un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les*

besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ». Selon l'ILO (Organisation Internationale du Travail des Nations Unies), « *le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail* ». Selon l'APA (American Psychological Association), « *le bien-être au travail est le résultat de six facteurs : l'équilibre de vie privée - vie professionnelle, l'implication des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance des employés et le développement des employés, reliés tous ensemble par la communication* ». Selon Abord de Chatillon et Richard (2015), le bien-être se présente à travers quatre dimensions : le sens donné au travail (que l'activité soit utile, qu'on sache à quoi elle sert …), le lien social (avec les collègues essentiellement), l'activité (la maîtriser, la conduire à bien) et le confort (environnement de travail et qualité de vie au travail). Comme nous venons de le voir, même si le bien-être au travail a été moins étudié que le bien-être en général, plusieurs définitions existent. Ces définitions font apparaître plusieurs dimensions du bien-être au travail : celles qui relèvent d'un rapport à soi (sentiment de compétences, d'efficacité, d'autonomie, de confiance en soi), celles qui relèvent d'un rapport aux autres (ambiance de travail, relation avec son/ses manager(s), avec ses pairs, avec ses collaborateurs), celles qui relèvent d'un rapport au travail (environnement et conditions de travail, contenu du travail, sens donné au travail, équilibre vie personnelle-vie professionnelle).

2. L'Audit social

Selon Vatier (1980, p.25) l'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. D'après Candau (1985, p.51), l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur. Igalens et Peretti (2008, p.37), proposent la définition suivante : « *L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ». L'une de ses missions est d'évaluer les risques sociaux, d'apprécier la vulnérabilité de l'organisation et de mettre le point sur les conséquences dégénérées. L'audit social est donc une partie d'audit interne, axée sur les RH. Il sert à évaluer

leurs activités et leurs performances, dans l'objectif de mener des actions correctives, et ce, à travers une démarche objective pour garantir l'efficacité Guerrerou (2008) propose la définition suivante : « *l'audit social est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines »*.

- **Missions de l'audit social**

L'institut international de l'audit social (IAS) a publié en 2006 son référentiel normatif qui définit les quatre principales missions auxquelles répond l'audit social :

1. La vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et normes nationales ou internationales.
2. L'évolution de l'efficacité et de l'efficience de ce système, et des risques encourus.
3. L'appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en œuvre.
4. La vérification de la faisabilité socio-économique d'un projet ou d'un programme. L'audit social permet à la gouvernance de l'entreprise de s'assurer de la conformité de ladite entreprise aux normes en vigueur, mais également du respect de sa stratégie pour tous les aspects qui concernent le *champ social*. Ainsi, par exemple, les éléments suivants peuvent entrer dans le champ d'un audit social :
   - des investigations sur la politique et les pratiques de l'entreprise en matière de diversité ;
   - des éclairages sur les fourchettes de rémunérations des différentes catégories de personnel ;
   - un diagnostic sur le capital humain de l'entreprise, ou un rapport sur son évolution souhaitée.

L'I.A.S. définit l'audit social comme « *une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire et [qu'elle] sait évaluer les risques qu'elle court*. »

- **Le champ d'application de l'audit social**

Pour les champs d'application de l'audit social, il est possible d'en relever quatre :

- l'audit du social évaluant la conformité des pratiques internes à un référentiel normatif externe (Droit du travail, Conventions Collectives, Accords d'entreprise) et au-delà des frontières de l'entreprise (pour les sous-traitants et fournisseurs), à des normes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise, souvent référencées sur les principes de l'Organisation Internationale du Travail ;
- l'audit de conformité et de pertinence d'une situation, en référence à des objectifs, règles, et procédures internes à l'entreprise. L'entreprise souhaite évaluer la réalité des pratiques par rapport à ce qui est prévu. Elle désire aussi faire évoluer ses

pratiques en évaluant dans un premier temps la pertinence des objectifs et processus existants. Les domaines d'application sont nombreux : recrutement, formation, appréciation, gestion des compétences, rémunérations, sécurité du travail, etc. Ce type d'audit peut intégrer des approches telles que benchmarking afin de permettre des comparaisons externes ;

- l'audit préalable à une situation de changement (fusion-acquisition, réorganisation, faisabilité sociale d'un investissement, (ré) négociation d'un accord collectif, etc.) ;
- l'audit permettant la compréhension d'une situation sociale particulière (conflit social, climat social dégradé, démissions …), dans le but d'en tirer des enseignements correctifs pour l'avenir et/ou de prévenir la répétition de situations conflictuelles.

3. La résilience organisationnelle

Holling (1973), était l'un des premiers qui s'est intéressé au concept avec son étude sur les systèmes écologiques, il a défini la résilience en tant que capacité à absorber les changements et les perturbations tout en maintenant la même relation entre les différentes composantes du système. Depuis, l'étude de la résilience s'est développée en intégrant d'autres domaines, notamment : l'écologie (Walker, et al. 2002), la physique (Bodin & Wiman, 2004), la psychologie (Cyrulnik, 2009), l'ingénierie de sécurité (Hollnagel, et al,2008), la chaine logistique (Christopher & Peck, 2004 ; Ponomarov & Holcomb, 2009, etc.) et l'organisation (Horne & Orr, 1998 ; Hamel & Valikangas, 2003; McDonald, 2008 ; etc.). En conséquence, plusieurs définitions et typologies ont été développées créant ainsi une assise documentaire diversifiée (Burnard, et al, 2018). Ces recherches ont fait émerger deux courants :

- le premier appréhende la résilience de façon statique, celle-ci est considérée comme capacité nécessitant l'acquisition des ressources et compétences pour être développée (facteurs de protection);
- et le second adopte une approche dynamique : celle-ci est appréhendée comme un processus.

De manière globale, la résilience se présente comme une solution impérative pour lutter contre les chocs et les contraintes de l'environnement (Bahadur, et al., 2013). Nous présentons cidessous quelques approches sur la résilience issue des différentes recherches menées dans divers domaines : À partir de ce qui précède, on peut avancer deux constats essentiels : le premier concerne la définition de la résilience qui diffère selon les auteurs : pour certains il s'agit de capacité d'anticipation afin d'éviter les crises, pour d'autres c'est la capacité d'adaptation rapide pendant et après la crise et pour les derniers, la résilience concilie les deux à la fois. Le second concerne la résilience organisationnelle, on remarque que la plupart des études portent sur les grandes organisations (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011) et négligent les PME. On pense que la capacité des PME à faire preuve de résilience est limitée par le manque de ressources internes (financières, humaines et techniques) nécessaires au développement de la capacité d'anticipation

et d'adaptation (Paton, et al, 2010 ; Smallbone, et al, 2012). Toutefois, la réalité empirique a démontré que les PME assurent leur pérennité dans le contexte d'événements extrêmes (Branicki, et al, 2018). Ceci a suscité récemment la curiosité de certains chercheurs qui ont essayé d'expliquer ce contraste et mettre en lumière la résilience dans le contexte des PME.

L'étude de la résilience des PME n'a attiré l'attention des chercheurs que ces dernières années. L'analyse de ces études (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011 ; Burnad & Bhamra, 2011 ; Gunasekarana, et al, 2011 ; Conz, et al, 2017 ; Duarte Alonso & Bressan, 2015 ; Haase & Eberl, 2019) met en évidence trois constats essentiels :

- le premier concerne la nature de ces études, en effet, celles-ci se sont surtout axées sur les études de cas (recherche qualitative), ceci montre le désir des chercheurs d'explorer en profondeur le concept de résilience dans le contexte des PME.
- Le second est lié aux différentes définitions avancées pour éclaircir le concept de résilience organisationnelle, les recherches n'avancent pas de définition particulière liée aux PME, elles présentent des définitions générales développées par les chercheurs dans le contexte des grandes entreprises. Dans le cadre de cet article, nous aussi, nous nous inspirons du contexte des grandes organisations et nous définissons la résilience en tant que capacité qui comprend à gérer des conditions difficiles de manière à garantir à la fois son existence et sa prospérité **(**Haase &Eberl, 2019)**.** Aussi, la résilience comprend deux variables principales : **la robustesse et l'adaptabilité** (Horne & Orr, 1998 ; Mallak, 1998 ; Bruneau, et al, 2003 ; Lengnick-Hall & Beck, 2005). La robustesse est la capacité d'une organisation à résister à l'adversité et à éviter ainsi une perte de fonction à travers des mécanismes d'anticipation (Coutu, 2002 ; Bruneau, et al, 2003 ; Wicker, et al, 2013). L'adaptation implique, d'une part, une action efficace et rapide en cas de crise **(**Mallak, 1998; Horne & Orr, 1998; Weick, et al, 1999; Sutcliffe & Vogus, 2003; McDonald, 2006), d'autre part, le développement de mécanismes d'apprentissage et d'innovation (Carpenter, 2001). Cependant, nous adoptons une conception plus large de la crise en incluant un large éventail de perturbations et non pas seulement des événements extrêmement graves (Williams, et al, 2017). Ces perturbations aussi minimes soient-elles, peuvent s'accumuler et aboutir à des crises organisationnelles plus graves.
- Le troisième et dernier constat est lié aux déterminants de la RO des PME. Les recherches peuvent être divisées en trois catégories. La première s'intéresse au niveau organisationnel des PME et les capacités organisationnelles contribuant à la résilience. La seconde présente les facteurs environnementaux comme favorisant La résilience. La dernière catégorie examine le niveau individuel et le rôle de l'entrepreneur et/ou dirigeant d'une PME dans le renforcement de la résilience.

4. Méthodologie

La revue rapide de la littérature a consisté à rechercher et à examiner les documents pertinents et accessibles sur le bien-être des salariés des PME en temps de pandémie. Les recherches ont été réalisées principalement dans les bases de données bibliographiques PubMed, APA PsycNET, ainsi que sur les sites internet d'institutions et organisations, tels que : l'Organisation mondiale de la santé (OMS), INS Les termes de recherche utilisés ont été sélectionnés en identifiant les vedettes-matières ou les mots-clés pertinents pour les concepts suivants : bien-être, personnel des PME et pandémie (soit respectivement well being, health personnel and pandemics, en anglais).

À l'issue des recherches effectuées, ce sont au total 80 documents qui ont été repérés, dont 40 dans PubMed, 20 dans APA PsycNET et 20 publications institutionnelles/organisationnelles. Après le repérage des documents, une pré-sélection a été réalisée. Elle consistait à examiner les titres et les résumés des documents pour identifier ceux qui sont éligibles à l'inclusion dans l'étude. Pour être éligibles, les documents devaient satisfaire les critères suivants : être écrit en français ou en anglais et fournir des informations potentiellement pertinentes au regard des objectifs de l'étude. Ensuite, les documents éligibles ont été examinés intégralement pour identifier et supprimer les doublons et pour ne retenir que ceux qui étaient entièrement accessibles (texte complet). Après examen, 47 documents ont été sélectionnés et inclus dans l'étude.

L'analyse des données a consisté dans un premier temps à lire et à relire les documents retenus. Ensuite, les données pertinentes ont été extraites et analysées. Compte tenu des objectifs visés, ces données portaient, d'une part, sur les effets de la COVID-19 ou des pandémies précédentes sur le bien-être des professionnels et, d'autre part, sur les facteurs de vulnérabilité associés. S'agissant spécifiquement des facteurs de vulnérabilité, c'est-à-dire les facteurs qui rendent particulièrement vulnérables les professionnels face aux effets des pandémies sur le bien-être, sur les déterminants de la santé ont été utilisés pour encadrer l'analyse des données (MSSS, 2010).

5. Résultats

Les résultats obtenus sont présentés dans cette section. Ils portent principalement sur les effets potentiels de la COVID-19 sur le bien-être des salariés des PME, ainsi que sur les facteurs de vulnérabilité.

- **Effets de la pandémie sur le bien-être des salariés et des services sociaux**

D'après les données recueillies, les salariés des PME du secteur du tourisme sont soumis à des risques d'anxiété. Les plus fréquemment cités sont : les troubles d'anxiété, la dépression et l'état

de stress post-traumatique (Gavin et al, 2020 ; Khalid et al, 2016 ; Lee et al, 2018 ; R. G. Maunder et al, 2006 ; Styra et al, 2008 ; Su et al, 2007). Ces troubles se manifestent généralement par des symptômes, telles que des inquiétudes, craintes ou peurs liées au contexte de pandémie, de la confusion, une perte de confiance, de la fatigue, de la nervosité et de l'insomnie.

En temps de pandémie, ces symptômes sont répandus dans la population générale. Cependant, les salariés des services sociaux font partie des groupes les plus vulnérables face aux risques de souffrir de troubles de santé mentale. Dans une enquête réalisée en Chine sur les problèmes psychosociaux pendant l'épidémie de COVID-19, Zhang Wen et ses collègues ont observé que les agents de santé médicaux avaient une prévalence plus élevée d'insomnie, d'anxiété, de dépression, de somatisation et de symptômes obsessionnels compulsifs comparativement aux agents de santé non médicaux (Zhang et al., 2020). Des observations similaires ont été notées par d'autres chercheurs (Nickell et al, 2004 ; Spoorthy, 2020 ; Wu et al, 2020). Par exemple, au cours d'une étude réalisée en 2003 sur les effets psychosociaux du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (SRAS), Nickell et ses collègues ont observé que la prévalence de la détresse émotionnelle (se manifestant par la perte de sommeil, la perte de confiance en soi ou l'incapacité à prendre des décisions) observée au sein du personnel était plus du double de celle observée dans la population adulte générale au Canada (Nickell et al, 2004).
Plusieurs facteurs explicatifs de cette vulnérabilité des salariés des PME sont invoqués dans la littérature. Ces facteurs influencent la perception des risques liés à la COVID-19 et amplifient ou modèrent ses effets sur le bien-être.

6. Conclusion

La pandémie de la COVID-19 a occasionné de graves risques de santé mentale sur les salariés des PME du secteur touristique. De nombreuses publications scientifiques rapportent que la pandémie a un effet considérable sur leur bien-être. Elle les expose à de sérieux troubles de santé mentale, tels que l'anxiété, la dépression et l'état de stress post-traumatique. La COVID-19 peut également infecter et causer la mort des salariés (AMC, 2020 ; FNOMCeO, 2020 ; ICN – International Council of Nurses, 2020). Face à l'incidence croissante des troubles de santé mentale et des répercussions négatives de la pandémie sur le bien-être, des stratégies et interventions adaptées aux contextes doivent être identifiées et mises en œuvre pour soutenir les salariés. Ces interventions peuvent se faire à travers : la mise en place de groupes de soutien entre collègues ; des services de conseil par les pairs ; des services d'assistance téléphonique et de télémédecine. De même, une évaluation de la situation, une planification minutieuse et la réorganisation des services de santé peuvent être essentielles pour minimiser les effets néfastes de la pandémie de la COVID-19 sur le bien-être des salariés. Favoriser le bien-être des salariés des PME nécessite aussi de bâtir des familles et des communautés résilientes, capables de résister aux inquiétudes engendrées par la pandémie de la COVID-19 et de se prémunir contre le racisme, la xénophobie, la stigmatisation, l'évitement ou le rejet des salariés en raison de leur travail ou de leur exposition

à des risques accrus d'infection. Pour ce faire, Jakovljevic et ses collègues (2020) suggèrent des efforts individuels et collectifs pour créer et/ou maintenir de bonnes relations sociales fondées sur la dignité humaine, le respect, la coopération, la compassion et l'empathie. L'INSPQ propose également des pistes de solutions (INSPQ, 2020). Celles-ci peuvent être résumées comme suit :

- Favoriser une information juste et positive qui réduit la mésinformation et la désinformation entourant la COVID-19 et qui informe les populations sur les conséquences psychosociales de la pandémie et les services disponibles pour y faire face, en faisant également connaître des exemples locaux positifs de personnes résilientes ;
- Susciter la participation, l'engagement citoyen et communautaire, notamment dans la recherche de solutions non stigmatisantes ;
- Soutenir les connexions sociales en collaboration avec les ressources de la communauté pour établir des réseaux d'entraide efficace ;
- Identifier et répondre aux besoins psychosociaux des membres de la communauté

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] AL-Abrrow, H., Al-Maatoq, M., Alharbi, R. K., Alnoor, A., Abdullah, H. O., Abbas, S., & Khattak, Z. Z. (2021). Understanding employees' responses to the COVID-19 pandemic: The attractiveness of healthcare jobs. *Global Business and Organizational Excellence*, *40*(2), 19-33.

[2] Alonso, A. D., Bressan, A., O'Shea, M., & Krajsic, V. (2015). Perceived benefits and challenges to wine tourism involvement: An international perspective. *International Journal of Tourism Research*, *17*(1), 66-81.

[3] Andrews, F. M., & Crandall, R. (1976). The validity of measures of self-reported wellbeing. *Social Indicators Research*, *3*(1), 1-19.

[4] Bahadur, A. V., Ibrahim, M., & Tanner, T. (2013). Characterising resilience: unpacking the concept for tackling climate change and development. *Climate and Development*, *5*(1), 55-65.

[5] Barnard-Brak, L., Paton, V. O., & Lan, W. Y. (2010). Profiles in self-regulated learning in the online learning environment. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, *11*(1), 61-80.

[6] Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.

[7] Bodin, P., & Wiman, B. (2004). Resilience and other stability concepts in ecology: Notes on their origin, validity, and usefulness. *ESS bulletin*, *2*(2), 33-43.

[8] Bruna, M. G., Peretti, J. M., & Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité: totems à dépasser et paris à relever. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), 68-88.

[9] Carrier, A. (2021). « Performance» et pratique professionnelle dans les services de soutien à domicile offerts aux aînés: effets et actions possibles pour assurer un développement durable. *Phronésis*, *10*(4), 156-178.

[10] Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, e2695.

[11] Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.

[12] Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, *80*(5), 46-56.

[13] Davidson, M., & Andiappan, M. (2021). The Impact of COVID-19 on Healthcare Workers Moral Emotions and Workplace Commitment. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 11935). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

[14] De Chatillon, E. A., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)Proposition pour une modélisationdes conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, *41*(249), 53-71.

[15] Dekker, S., Hollnagel, E., Woods, D., & Cook, R. (2008). Resilience Engineering: New directions for measuring and maintaining safety in complex systems. *Lund University School of Aviation*, *1*, 1-6.

[16] Ferland, G. J., Chatzikos, M., Guzmán, F., Lykins, M. L., Van Hoof, P. A. M., Williams, R. J. R., ... & Stancil, P. C. (2017). The 2017 Release of cloudy. *Revista mexicana de astronomía y astrofísica*, *53*(2).

[17] Flaxman, S., Mishra, S., Gandy, A., Unwin, H., Coupland, H., Mellan, T., ... & Bhatt, S. (2020). Report 13: Estimating the number of infections and the impact of non-pharmaceutical interventions on COVID-19 in 11 European countries.

[18] Gao, S. S., & Zhang, J. J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business process management journal*.

[19] Greenfield, B. K., Hrabik, T. R., Harvey, C. J., & Carpenter, S. R. (2001). Predicting mercury levels in yellow perch: use of water chemistry, trophic ecology, and spatial traits. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, *58*(7), 1419-1429.

[20] Guerrero, J. M., Vasquez, J. C., Matas, J., Castilla, M., & de Vicuña, L. G. (2008). Control strategy for flexible microgrid based on parallel line-interactive UPS systems. *IEEE Transactions on industrial Electronics*, *56*(3), 726-736.

[21] Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International journal of production research*, *49*(18), 5489-5509.

[22] Haase, A., & Eberl, P. (2019). The challenges of routinizing for building resilient startups. *Journal of Small Business Management*, *57*, 579-597.

[23] Hay, R. D. (1975). Social auditing: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, *18*(4), 871-877.

[24] Hinton, V. J., Cyrulnik, S. E., Fee, R. J., Batchelder, A., Kiefel, J. M., Goldstein, E. M., ... & Darryl, C. (2009). Association of autistic spectrum disorders with dystrophinopathies. *Pediatric neurology*, *41*(5), 339-346.

[25] Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, *4*(1), 1-23.

[26] Home III, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment relations today*, *24*(4), 29-39.

[27] Jahanshahi, A. A., Dinani, M. M., Madavani, A. N., Li, J., & Zhang, S. X. (2020). The distress of Iranian adults during the Covid-19 pandemic–More distressed than the Chinese and with different predictors. *Brain, behavior, and immunity*, *87*, 124.

[28] Jia, J., Zhao, S., Kong, X., Li, Y., Zhao, G., He, W., ... & Wang, J. (2013). Aegilops tauschii draft genome sequence reveals a gene repertoire for wheat adaptation. *Nature*, *496*(7443), 91-95.

[29] Joskin, A., & Henry, A. (2020). quel impact sur le bien-être des Belges?

[30] Khalid, I., Khalid, T. J., Qabajah, M. R., Barnard, A. G., & Qushmaq, I. A. (2016). Healthcare workers emotions, perceived stressors and coping strategies during a MERS-CoV outbreak. *Clinical medicine & research*, *14*(1), 7-14.

[31] Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, *31*(5), 738-757.

[32] Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social enterprise resilience in sub-Saharan Africa. *Business Strategy & Development*, *1*(1), 53-63

[33] Maunder, R. G., Lancee, W. J., Balderson, K. E., Bennett, J. P., Borgundvaag, B., Evans, S., ... & Wasylenki, D. A. (2006). Long-term psychological and occupational effects of providing hospital healthcare during SARS outbreak. *Emerging infectious diseases*, *12*(12), 1924.

[34] Natale, S. M., & Ford, J. W. (1994). The social audit and ethics. *Managerial auditing journal*.

[35] Nickell, L. A., Crighton, E. J., Tracy, C. S., Al-Enazy, H., Bolaji, Y., Hanjrah, S., ... & Upshur, R. E. (2004). Psychosocial effects of SARS on hospital staff: survey of a large tertiary care institution. *Cmaj*, *170*(5), 793-798.

[36] Nickell, L. A., Crighton, E. J., Tracy, C. S., Al-Enazy, H., Bolaji, Y., Hanjrah, S., ... & Upshur, R. E. (2004). Psychosocial effects of SARS on hospital staff: survey of a large tertiary care institution. *Cmaj*, *170*(5), 793-798.

[37] Orden, S. R., & Bradburn, N. M. (1969). Working wives and marriage happiness. *American journal of sociology*, *74*(4), 392-407.

[38] Penrose, L. S., & Penrose, R. (1958). Impossible objects: a special type of visual illusion. *British Journal of Psychology*.

[39] Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The international journal of logistics management*.

[40] Sarwar, A., Abdullah, M. I., Imran, M. K., & Fatima, T. (2021). COVID-19 and Its Impact on Employee's Work Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 12039). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

[41] Sébastien, D. I. N. E. (2004). REPENSER L'AUDIT DE LA CONFLICTUALITE DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ? *Revue Management*, 51.

[42] Serrano Archimi, C., & Abbas, Z. (2021). Effect of Fear of Pandemic Infection on Employee Psychological Wellbeing. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 16510). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

[43] Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, *30*(7), 754-777.

[44] Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, *30*(7), 754-777.

[45] Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.

[46] Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5565-5579.

[47] Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5565-5579.

[48] Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 55-81.

[49] Van Hoorn, A. (2007, April). A short introduction to subjective well-being: Its measurement, correlates and policy uses. In *Trabajo presentado en la International conference: Is happy measurable and what do those measures mean for policy*.

[50] Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics* (pp. 3418-3422). IEEE.

[51] Wu, P. E., Styra, R., & Gold, W. L. (2020). Mitigating the psychological effects of COVID-19 on health care workers. *Cmaj*, *192*(17), E459-E460.

[52] Zammar, R., & Abdelbaki, N. L'audit Social Comme Outil D'aide A La Gestion Des Ressources Humaines Des Organisations. Cas D'une Organisation Publique Et Une Autre Privée.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL À L'ÈRE DE LA COVID 19 – IMPACT DE LA PANDÉMIE DE LA COVID SUR LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS

Imane BOUARFA

Doctorante au Laboratoire de recherches Régulations Économiques et Intelligence Stratégique (REIS), CEDOC de la FSJES Mohammedia, Université Hassan II - Casablanca

Imanebouarfa7@gmail.com

Pr Amal LAALOU

Professeure de l'Enseignement Supérieur, Université Hassan II - Casablanca

Membre du Laboratoire de recherches ''Régulations Économiques et Intelligence Stratégique'' (REIS), CEDOC de la FSJES Mohammedia, Université Hassan II - Casablanca

amalaalou@yahoo.fr

Résumé

La crise sanitaire du Covid 19 a réussi à affecter l'activité de l'entreprise et à bouleverser son fonctionnement. La mise en arrêt de certaines activités ou le changement de mode de travail (en mode hybride) a affecté l'entreprise et les collaborateurs qui la composent, les organisations se sont donc trouvées dans l'obligation de s'adapter à un nouvel environnement pour survivre. La crise a bousculé toutes les organisations sans exception, ses effets sont différents en fonction du secteur d'activité ; elle a même été un révélateur dans la mesure où elle a touché les pratiques organisationnelles, et a démontré la capacité de certaines entreprises à s'adapter et à apprendre de nouveaux fonctionnements citant par exemple : le home office.

La période du confinement a été révélateur également sur quelques dysfonctionnements ; les entreprises ont eu recours à l'approche de la Qualité de Vie au Travail (QVT) afin de mettre en place des ajustements et mieux gérer la situation car les conséquences de cette crise sanitaire se sont manifestées simultanément sur le bien-être des salariés et sur la qualité de vie au travail (QVT). L'adaptation s'est faite en urgence, dans le but de combiner la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés, en créant un cadre de travail agréable, des relations bienveillantes et saines.

Mots clés

Covid-19, qualité de vie au travail, bien-être des salariés, mode de travail.

Abstract

The Covid 19 health crisis has managed to affect companies' activities and disrupt their functioning. Certain activities' shutdown or work mode's change (to hybrid mode) affected the companies and their employees, the organizations had to adapt to a new environment in order to survive. The crisis has shaken all organizations without exception, its effect varies from one sector to another, it has been a revelation insofar as it has affected organizational practices and has demonstrated the ability of some companies to adapt and learn new ways of working, citing for example: home office.

The lockdown period has also revealed some dysfunctions, and companies resorted to the Quality of Life at Work approach in order to implement adjustments and better manage the situation, as the consequences of this health crisis were simultaneously felt on the well-being of employees and on the quality of life at work. The adaptation was done urgently, aiming to ensure the company's performance and the wellbeing of its employees, by creating a pleasant working environment, benevolent and healthy relationships.

Keywords

Covid-19, Quality of life at work, well-being at work, work mode.

Introduction

La crise sanitaire du Covid-19 est une crise inédite auquel le monde a été confronté. Elle a réussi à bouleverser le fonctionnement des entreprises qui se sont trouvées au cœur de la quatrième révolution industrielle, connue par l'accélération du changement et des modèles de gestion innovants. Elle est devenue un sujet de presse central, à cause des enjeux : planétaires, de la santé publique, des bouleversements économiques et sociaux qui ont menacé le bien-être des individus et des entreprises. Elle s'est doublée pour être une crise d'ordre sociétale et économique. Les entreprises se sont donc trouvées dans l'obligation de s'adapter à un nouvel environnement pour survivre.

Le collaborateur à son tour a été profondément bouleversé dans son travail avec l'expérience du confinement lors de l'émergence de la crise. Certes l'adaptation s'est faite en urgence mais des conséquences ont été détectées sur la qualité de vie des travailleurs et sur les ressources insuffisantes que détient l'entreprise.

La crise n'a pas seulement réussi à bouleverser les organisations mais a réussi à bousculer le moral des travailleurs également dans la mesure où elle a impacté leur motivation, leur engagement, leur relation avec l'entreprise, leur qualité de travail (productivité) et l'ambiance de travail notamment avec l'adoption d'un modèle hybride dans l'organisation. Cette période de confinement constitue désormais un révélateur des dysfonctionnements.

Cet article a pour but de mesurer l'impact du COVID sur l'organisation dans sa globalité ainsi que d'étudier les conséquences de cette crise sanitaire simultanément sur le bien-être des salariés et sur la qualité de vie au travail (QVT) et de présenter les stratégies adoptées pour aider les entreprises et les salariés à faire face au changement. Notre travail se réalisera en s'appuyant principalement sur une revue de littérature riche qui traite un sujet d'actualité comme le nôtre, et nous permettra ainsi de construire un fondement théorique et conceptuel du présent travail.

En d'autres termes, il s'agit de répondre à la question suivante : Quels sont les impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 sur la QVT?

La réponse à cette question passe tout d'abord par la réponse aux questions subsidiaires suivantes :

- Quels sont les enjeux en matière de QVT à l'ère de la Covid-19 ?
- La QVT est-elle au service de la gestion de la crise ?
- Quels sont les principaux freins de la QVT dans les entreprises au Maroc ?

I. La Qualité de Vie au Travail

La qualité de vie au travail est un concept pas tout neuf et découle de plusieurs d'années de travaux et de réflexions notamment sur la place du salarié au travail. La notion de la QVT a trouvé racine aux États-Unis surtout avec les travaux de Maslow (Facteurs de motivation des salariés au travail), pour qu'elle soit aujourd'hui une part entière de l'entreprise.

Nous allons essayer à travers ce premier point de définir la notion de la QVT en se basant sur une revue de littérature riche et allons ainsi présenter ses fondements, ses axes, ses intérêts et ses différentes dimensions.

A. Essai de définition

Le concept de la QVT a émergé dans le début du 20ème siècle et s'est intéressé aux conditions matérielles de travail et aux principes qui postulent à l'amélioration et à la progression de la productivité des travailleurs comme la bonne ventilation et la luminosité. L'effet « Hawthorne », a permis d'avoir un impact sur les facteurs psychologiques des ouvriers qui impactent à leur tour la performance de l'organisation.

Donc l'école des relations humaines a mis l'accent sur les facteurs psychologiques et les besoins de valorisation du capital humain au sein de l'organisation à travers : L'organisation du travail, la rémunération et l'aménagement du temps de travail (comme besoins extrinsèques), à travers également le développement personnel, l'individualisation du travail et la participation aux décisions (comme besoins intrinsèques). Les facteurs individuels et psychologiques de performance, les dimensions affectives et la dynamique des collectifs de travail étaient au cœur des travaux de l'école des relations

humaines. Elton MAYO[1] a évoqué la notion du travail en équipe dans la mesure où cette notion impacte positivement la productivité des ouvriers contrairement au travail d'un ouvrier solitaire.

Quelques années plus tard, d'autres facteurs vont être ajoutés à ceux cités au préalable qui stipulent que la qualité de travail ne dépend pas que du système de relations sociales de l'organisation mais également au système technique de cette dernière.

Selon Louis E. Davis en 1977, « *La QVT devrait s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte, dans l'organisation du travail, aussi bien du facteur humain, si souvent négligé, que des facteurs techniques et économiques*.»

Trente ans plus tard, les psychologues ont élargi le périmètre de la QVT et ont évoqué la notion de santé au travail qui -selon eux- il paraît judicieux de soigner le travail à la place de soigner les individus (les risques psychosociaux, le stress, les troubles musculo-squelettiques…). La qualité de vie et de santé au travail dépend tout d'abord de la qualité du travail.

Par la suite, la question du sens du travail s'est posée en organisation en considérant que lorsque les employés ne perçoivent aucun objectif concret de leur travail, ni de son articulation avec la stratégie de l'entreprise, on nuit à la QVT et au sens de l'action collective.

La Qualité de Vie au Travail représente le sentiment du bien-être au travail, qui est perçue de manière individuelle et collective. Ce sentiment englobe la culture de l'entreprise, l'appartenance, l'autonomie, les conditions de travail, l'égalité, la reconnaissance et le degré de responsabilisation. Elle désigne également les actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail pour l'entreprise (performance globale) et regroupe les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail.

La QVT est une démarche qui contribue à une bonne mixité des emplois, dans la mesure où elle ne tolère pas la discrimination au sein de l'entreprise dans sa globalité (Conditions d'accès à l'emploi – promotion dans la politique salariale – autres déterminants des conditions de travail). Aujourd'hui, c'est le terme le plus courant en entreprise pour aborder la question du bien-être et des conditions de travail. Il constitue ainsi un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée.

[1] BOURDU E., PERETI J.M. et RICHER M. «La qualité de vie au travail: un levier de compétitivité - Refonder les organisations du travail», Les presses des mines, Paris, 2016.

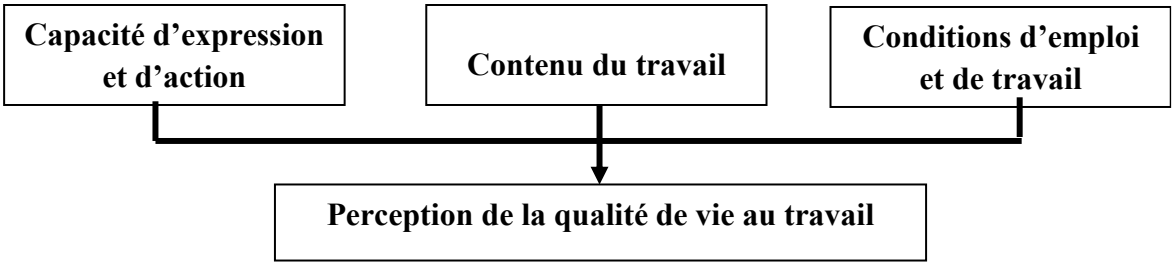


Figure 1 : Les piliers de la perception de la Qualité de Vie au Travail[2]

Trois fondements majeurs forment la perception de la Qualité de Vie au Travail (le contenu de travail, les conditions d'emploi et de travail et la capacité d'action et d'expression) qui sont présentés comme suit :

Fondements de la QVT	Piliers de la QVT
Le contenu de travail	• Travail apprenant • Valeur du travail • Autonomie • Travail complet
Les conditions d'emploi et de travail	• Conditions d'emploi • Conditions de vie extra-professionnelle • Environnement
La capacité d'action et d'expression	• Partenariat social • Participatif • Soutien managérial • Soutien des collectifs

Tableau 1 : La perception de la Qualité de Vie au Travail[3]

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (L'ANACT) considère que la qualité de vie au travail des travailleurs doit être construite autour de six principaux axes qui tournent autour de :

- L'évolution de carrière et l'accomplissement au travail,
- L'organisation du travail,
- Les relations sociales avec la hiérarchie et les collègues,
- L'équilibre vie professionnelle-personnelle,
- L'environnement professionnel,
- Les moyens mis en place pour réaliser le travail.

[2] COMBES B., La qualité de vie au travail : quatre définitions à connaître, https://www.ateliersdurables.com/definition-qvt-bien-etre-travail/, 2020

[3] COMBES B., La qualité de vie au travail : quatre définitions à connaître, https://www.ateliersdurables.com/definition-qvt-bien-etre-travail/, 2020

Selon L'Accord National Interprofessionnel (ANI) et l'ANACT[4], la notion de la QVT renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public. L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation. Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (contenu, organisation, conditions et contexte) à des fins de développement des personnes et des services. »

B. Dimensions et intérêts de la Qualité de Vie au Travail

Hervé LANOUZIÈRE (2013)[5], Directeur de l'ANACT, présente les différentes dimensions de la QVT :

- Sens du travail
- Contenu du travail et autonomie
- Ambiance de travail et relationnel
- Santé au travail
- Circulation de l'information
- Équilibre vie professionnelle-personnelle
- Reconnaissance
- Organisation du travail
- Égalité du genre
- Conditions de travail
- Dialogue social

Pour qu'une entreprise soit pérenne, elle doit absolument améliorer la qualité de vie de ses travailleurs et favoriser leur bien-être. Ces derniers représentent un enjeu à part entière dans la mesure où l'entreprise offre à ses employés un cadre de travail plaisant et engageant qui va impacter certainement la performance de l'entreprise (volet financier et humain).

La QVT est synonyme de la performance, lorsque les salariés sont épanouis, ils seront bien impliqués et productifs dans l'idéalisation des objectifs attribués par l'entreprise ce qui signifie le développement de cette dernière.

Le baromètre de la QVT réalisé par MÉDÉRIC Malakoff auprès de 3 500 salariés du secteur privé[6] a prouvé que lorsqu'on parle d'un collaborateur épanoui et à l'aise dans son travail, on parle de réduction des coûts de l'entreprise dans la proportion où ça permet de baisser le taux du turnover et donc baisser les coûts liés au recrutement. Le salarié sera également moins sujet à l'absentéisme (arrêts maladie ou autres).

[4] Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, « Accord national interprofessionnel : Qualité de vie au travail », Paris 2013.
[5] https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite/
[6] MÉDÉRIC Malakoff, Conditions de travail: le bilan de santé des salariés français, https://www.nouvelleviepro.fr/actualite/268/conditions-de-travail-le-bilan-de-sante-des-salaries-francais#», 2016.

En outre, il est primordial également de parler de la santé des collaborateurs en parlant de l'ambiance au travail qui permet d'éliminer toute sorte de stress et de prévenir les risques psychosociaux. Par ailleurs, la QVT agit de façon très positive permettant la fidélisation des collaborateurs et le développement de l'image de marque de l'entreprise.

Après avoir défini le concept de la qualité de vie au travail ainsi que ses grands axes, nous allons présenter une étude empirique (monde de travail marocain) dans le dessein de connaître dans quelles mesures la QVT a été impactée par la crise de la Covid-19.

II. Présentation de la méthodologie de recherche et des résultats

L'objectif de cette partie est de mesurer l'impact de la crise sanitaire de la Covid-19 sur la QVT (le bien-être physique et psychologique des salariés) dans le monde du travail marocain, et déduire des actions d'amélioration à mettre en place afin de faire face à cet impact et ce à travers une enquête que nous avons réalisée auprès d'un échantillon de trente salariés. Un tel choix est motivé par le fait de pouvoir disposer d'une double entrée d'observation des effets de pandémie simultanément sur l'entreprise et sur ses collaborateurs.

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une méthode des entretiens semi-directifs, permettant d'obtenir des informations à un degré de précision élevé et une qualité meilleure dans le dessein de comprendre l'impact de la crise sanitaire de la Covid 19 sur la qualité de vie au travail.

A. Présentation de l'étude et de l'échantillon

Notre étude a été réalisée à travers une enquête sur « La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19 », auprès de trente salariés opérant dans la grande entreprise au Maroc. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, dont la durée moyenne était de trente minutes.

Pour l'analyse des résultats, nous avons choisi la méthode de l'analyse du contenu dans l'optique de décrire, de manière objective et systématique, le contenu manifeste de cette étude qui porte sur l'impact de la Covid-19 sur la QVT.

L'échantillon de notre enquête, tel que schématisé ci-dessous, se répartit comme suit :

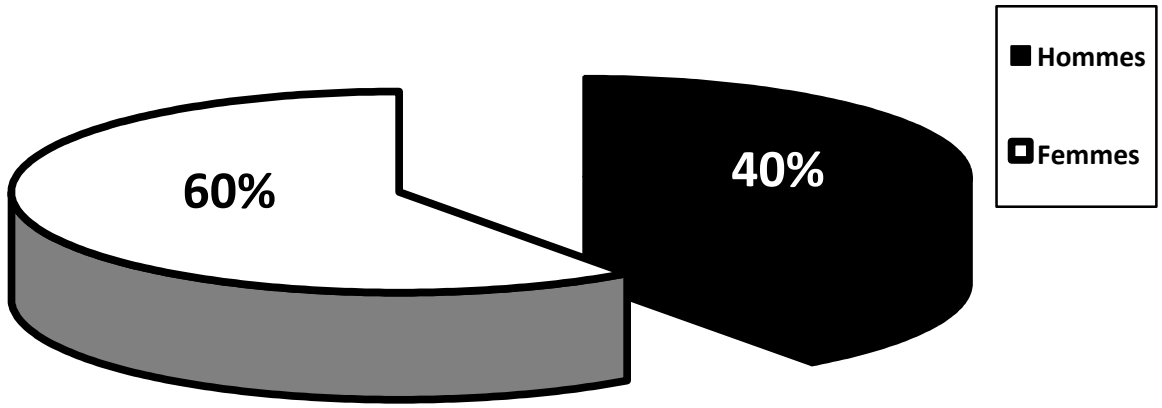


Figure 2 : La répartition de l'échantillon par genre[7]

Aussi, l'hégémonie de la population étudiée est-elle, tel que visualisé par le graphique ci-dessous, jeune. En effet 80 % des salariés ayant participé à notre enquête ont moins de 40 ans.

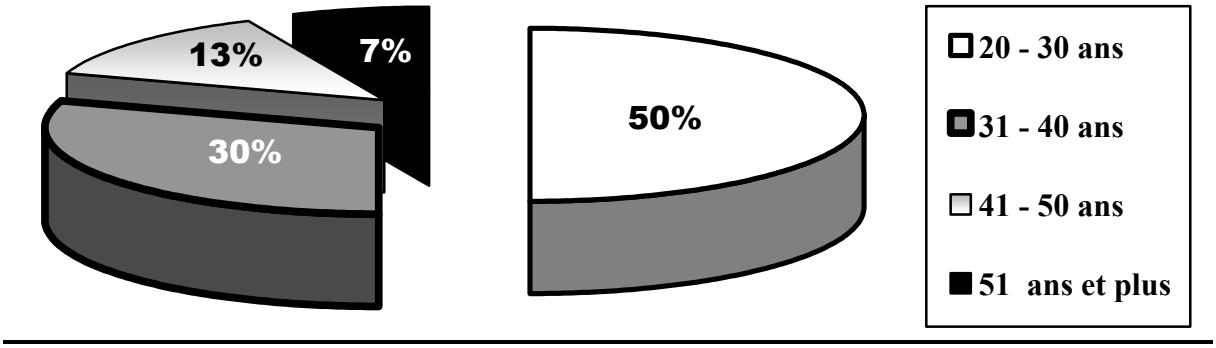


Figure 3: La répartition de l'échantillon par tranches d'âge[8]

[7] BOUARFA I. et LAALOU A., enquête sur «La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19», Janvier 2022
[8] BOUARFA I. et LAALOU A., enquête sur «La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19», Janvier 2022

Quant à la situation familiale des salariés enquêtés, la majorité de ces derniers est mariée (60% des cas) :

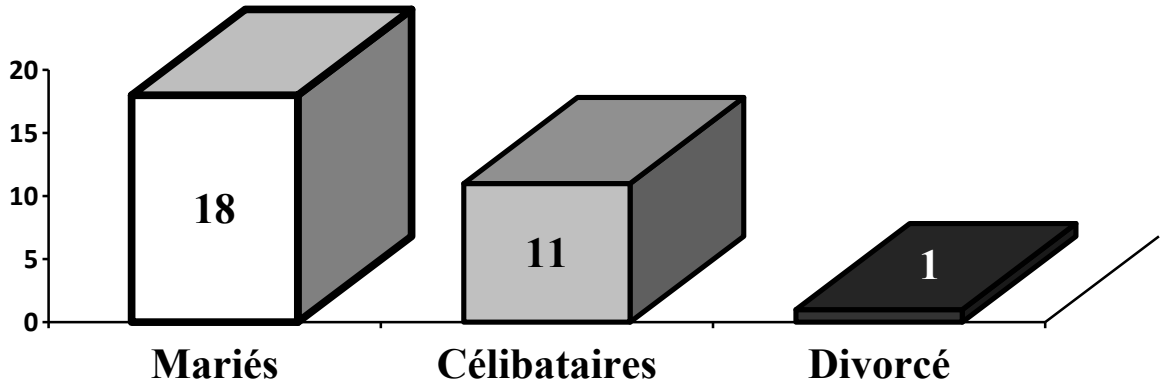


Figure 4 : La répartition de l'échantillon par situation familiale[9]

Quant à l'ancienneté des salariés dans leurs entreprises, celle-ci se présente comme suit :

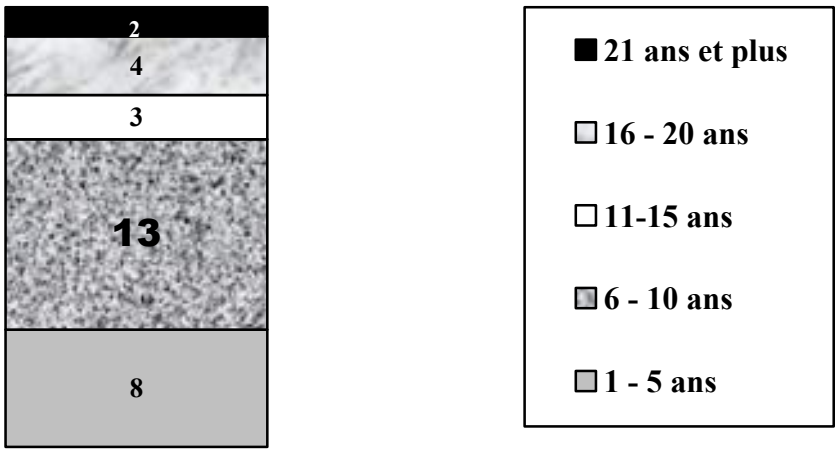


Figure 5 : La répartition de l'échantillon par ancienneté[10]

C'est ainsi que plus de 43 % des salariés enquêtés ont une ancienneté entre 6 et 10 ans contre 30 % qui ont une ancienneté de 16 ans et plus.

[9] BOUARFA I. et LAALOU A., enquête sur «La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19», Janvier 2022
[10] BOUARFA I. et LAALOU A., enquête sur «La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19», Janvier 2022

Comme susmentionné, les salariés enquêtés travaillent dans des grandes entreprises qui relèvent des différents secteurs d'activités (agriculture, industrie et services) et se répartissent ainsi :

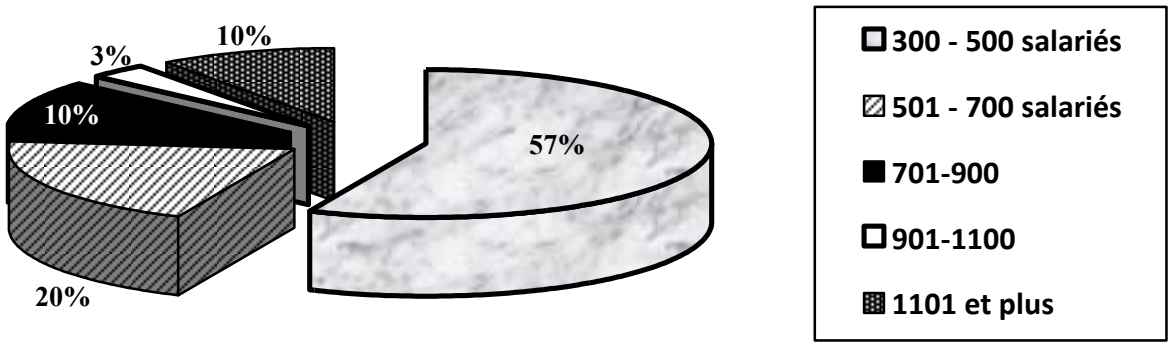


Figure 6 : La répartition de l'échantillon par taille d'entreprise[11]

À travers notre enquête, nous avons essayé de toucher à l'impact de la crise sanitaire de la Covid-19 sur la QVT. En utilisant des entretiens semi-directifs, nous avons pu disposer d'une double entrée d'observation des effets de la pandémie sur la QVT simultanément dans l'entreprise et sur les collaborateurs.

Nous avons analysé les données rassemblées pour pouvoir se pencher sur les conséquences psycho-sociales de la crise sanitaire, surtout au niveau des conditions de travail, de comprendre l'impact de la crise sur le bien-être physique et psychologique des salariés ainsi que de déduire les actions d'amélioration mises en place pour abonnir la situation et réaliser une performance globale.

B. La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19 : Essai d'analyse

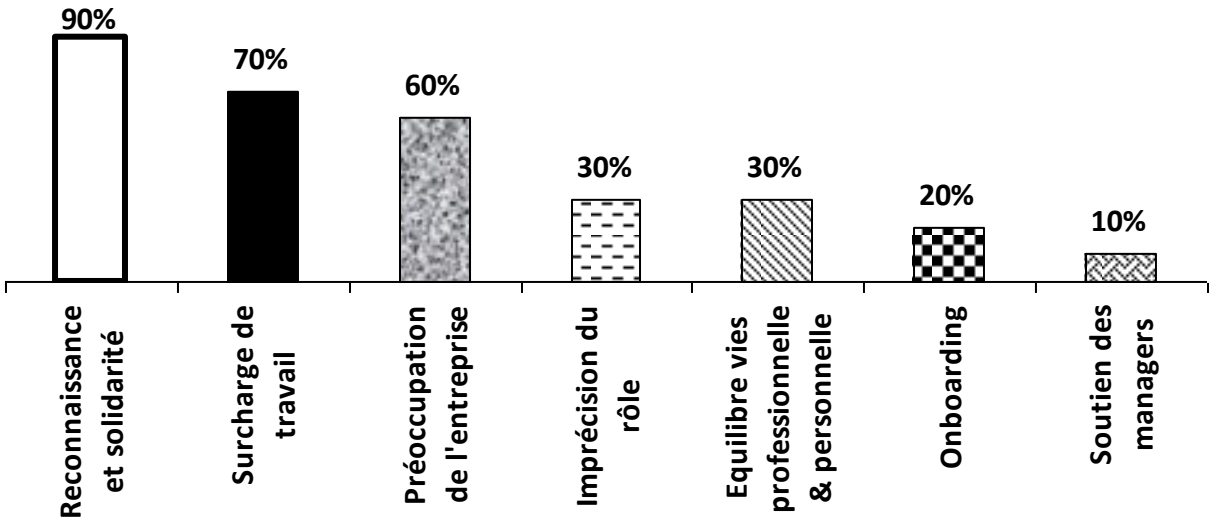
La crise sanitaire n'a pas bousculé le monde de travail uniquement. Elle a même touché le moral des travailleurs. Pour certains, le télétravail représentait une bonne expérience, tandis que pour d'autres, il a été une expérience négative (absence d'activité – surcharge de travail et temps de travail plus long – inquiétude et stress). Nous évoquons, à ce niveau, la non-maîtrise des outils numériques ainsi que la perte du sentiment d'utilité sociale. La crise sanitaire de la Covid-19 a conduit à une hausse de l'insécurité de l'emploi, à l'intensification du travail et à l'accroissement du sentiment d'utilité.

Lors de la période de crise, les salariés ont considéré le bien-être au travail comme étant un enjeu prioritaire, surtout avec l'expérience du confinement. Ils se sont sentis en détresse psychologique et ont

[11] BOUARFA I. et LAALOU A., enquête sur «La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19», Janvier 2022

vécu un changement radical en ce qui concerne la qualité de vie au travail ou un sentiment d'insécurité de l'emploi.

En gros, l'enquête que nous avons menée pour évaluer les impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 sur la QVT au Maroc, a révélé les résultats suivants :



<u>Figure 7</u>: Impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 sur la QVT[12]

Lors de la période du confinement, 90 % des salariés enquêtés déclarent avoir ressenti une reconnaissance et une solidarité de la part de leurs managers, tandis que 10 % ont eu un manque de soutien et d'encadrement. La solidarité au travail semble avoir été de mise car la majorité des salariés ont pu compter sur l'aide de leurs managers. Selon eux, la reconnaissance au travail est plus satisfaisante et compte beaucoup dans cette période si difficile. Ceci dégage chez les salariés un sentiment d'appréciation pour le travail, notamment lorsque les managers les supportent et leur proposent de l'aide quand ils rencontrent un problème quelconque ou lorsqu'ils se trouvent avec un projet stressant.

70 % des enquêtés affirment que le rythme de travail s'est accéléré à cause de la surcharge ce qui les poussent à dépasser la durée légale de travail par jour. Ces 21 collaborateurs affirment que leurs horaires ont été décalés (tôt le matin ou le soir) et 3 parmi eux déclarent qu'ils devaient être joignables même en dehors des heures de travail. Au point que 30 % de l'échantillon confirment une imprécision des

[12] BOUARFA I. et LAALOU A., enquête sur «La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19», Janvier 2022

responsabilités, ils se sont trouvés alors face à une ambiguïté du rôle, ce qui diminue fortement leur capacité d'intervention (cas du manque d'information) et présente entre autres une source d'anxiété et de tension ainsi qu'un facteur de risque pour l'épuisement professionnel et réduit également leur satisfaction au travail.
Un cadre RH au sein d'une entreprise de service IT a déclaré « *mon manager me demande d'intervenir dans des sujets que je ne maîtrise pas, m'envoie un WhatsApp vers minuit pour préparer des rapports et décale nos réunions vers 18 H en mois de Ramadan alors que nous adoptons un horaire continu au cours de ce mois* ».

On constate que la séparation entre les deux vies ; personnelle et professionnelle s'avère difficile dans la modalité du télétravail, les managers doivent donc respecter les horaires, pour laisser aux salariés plus de temps afin de le consacrer à leur foyer/famille.

De plus, 70 % de notre échantillon déclare avoir enregistré un manque des équipements nécessaires pour réaliser les missions confiées à distance. On constate alors que si l'entreprise offre à ses collaborateurs le matériel et les équipements nécessaires pour l'accomplissement des missions et des tâches, elle aurait fait face à la contrainte majeure qui est celle en corrélation avec le manque du matériel à disposition du salarié en home office, et donc offrir à ses employés un équipement adapté leur permettant de travailler chez eux dans de bonnes conditions, sachant que le travail dans la majorité des entreprises dans lesquelles nos enquêtés travaillent ne nécessite pas des outils basiques mais des équipements technologiques de pointes qui tirent parti de la numérisation et de la connectivité (accès aux plateformes, big data, systèmes…).

Par ailleurs, 40 % les salariés enquêtés ne se sentaient pas au centre des préoccupations de l'entreprise, à cause de la hausse du sentiment d'insécurité de l'emploi, des pressions émotionnelles et de perte de sens du travail. On constate donc que la crise a réussi à fragiliser certains collaborateurs et les a poussés à vivre dans l'inutilité sociale. Même les nouvelles recrues qui représentent 20 % de notre échantillon affirment qu'ils ne se sentaient pas au cœur des préoccupations de l'entreprise vu que leur onboarding n'a pas été organisé à cause des nouvelles restrictions sanitaires. Tout salarié revêt une importance stratégique qui détermine sa fidélisation, un bon onboarding a pour but d'intégrer le nouveau collaborateur de façon harmonieuse dans l'organisation dans un premier temps et dans son équipe dans un deuxième temps, afin d'imprégner la culture de l'entreprise, se sentir attendu et se montrer motivé et impliqué, ceci va lui permettre de nouer facilement un relationnel de qualité avec ses collègues et va lui donner une envie d'être efficace et performant.

Certes, l'exercice a été compliqué en présentiel, mais le digital joue un rôle majeur, les entreprises peuvent demander aux membres des équipes de réaliser des vidéos d'accueil de 3-5 minutes, et peuvent également préparer un ''Welcome Pack'' virtuel et partager ceci sur les réseaux sociaux (communication externe) pour attirer les nouveaux talents, c'est une opportunité pour les entreprises de transformer cette contrainte en un véritable atout et faire la différence !

En outre, la totalité des personnes enquêtées affirment avoir subi davantage de stress et d'anxiété au travail soit avec l'utilisation quotidienne des outils de communication à distance ce qui entraîne ce qu'on

appelle la ''Zoom fatigue'' ; un concept qui a été développé par Julia Sklar qui explique que les vidéoconférences génèrent le stress aussi[13].

Bien que ces moyens de communication aient causé le stress et l'anxiété, ils ont permis aux salariés de maintenir un niveau d'interaction acceptable avec les différentes parties prenantes en interne.
Plusieurs moyens de communication interne ont été mis à la disposition des salariés comme : Vidéoconférence – courriel électronique – messagerie – appels téléphoniques …et malgré tout ça, les salariés ont tous vécu une dégradation du lien social lors du confinement. 70 % de nos enquêtés notent un manque d'échanges avec leurs collègues, 30 % notent une complication des relations personnelles/familiales.

Nous rajoutons également que 70 % de l'échantillon déclarent une insatisfaction due au déséquilibre entre les deux vies personnelle et professionnelle, notamment que les frontières entre les deux ont été réduites. De même avec les déplacements à cause de l'expérience du confinement et les salariés étaient à 100 % en home office. La majorité des enquêtés travaillaient dans leur salon, bien que le télétravail constituait un avantage pour certaines personnes, soit en termes du gain de temps pour les déplacements ou pour la flexibilité.

Une seconde contrainte s'ajoute, qui est celle de la garde d'enfants, le télétravail a bousculé le secteur de la garde des enfants, et les parents ne se sont pas adaptés facilement avec le télétravail, ils n'ont pas pu garder totalement leurs enfants en travaillant à domicile. C'était un défi considérable pour les salariés, qui s'est aggravé surtout qu'ils se sont trouvés entre la gestion du travail, la scolarité des enfants, la famille et la vie de la maison.

Certains collaborateurs justifient ce déséquilibre aux conditions de travail, d'autres le justifient par l'incapacité à concilier entre le volet professionnel et le volet personnel, prenons l'exemple d'une personne de notre échantillon (une femme) qui a vécu un burn-out à cause de l'inégalité de la situation (la gestion du foyer, les enfants et le travail), les femmes se disent stressées et ont souvent dû assumer une charge mentale forte et supplémentaire. Vincent DE GAULEJAC, sociologue expert du burn-out en France, explique que le confinement a accentué la tendance de « ' *l'importation des normes de l'entreprise à la maison* » et constate que les normes managériales ont pénétré la famille.

[13] DENIS L., QVT à l'épreuve de la crise sanitaire: comment limiter les impacts humains dans votre entreprise ?, Mood work, Paris, 2020.

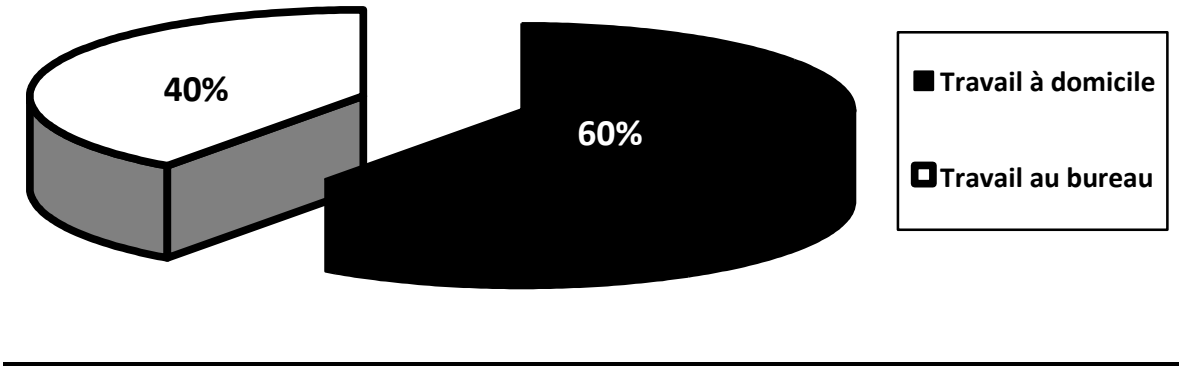


Figure 8: Entre le travail à distance et celui au bureau : que préfèrent les salariés?[14]

60 % des salariés déclarent qu'ils préfèrent le travail à domicile, puisqu'il leur permet à la fois de travailler efficacement et d'atteindre les objectifs fixés préalablement par leurs managers et de gérer diverses tâches quotidiennes. Et ça permet également de diminuer les frais de déplacement, d'avoir des horaires de travail plus souples et de gérer les contraintes personnelles facilement. Tandis que le reste (40 %) préfèrent aller travailler au bureau soit par manque d'outils (matériels nécessaires pour accomplir les tâches, connexion internet fiable…), soit par manque de gestion de temps ou d'incapacité à remplir ses obligations et ses fonctions professionnelles de chez soi.

D'un autre point de vue, certaines entreprises ont adopté la modalité du télétravail (à temps plein ou partiel) même après que la situation s'est plus ou moins améliorée, car ça leur offre de nombreux avantages comme l'augmentation du temps de travail donc automatiquement l'augmentation du taux de productivité ainsi qu'une baisse de taux des arrêts maladie et des retards surtout lorsqu'il s'agit des grandes villes. Elles ont compris que la structuration du télétravail comme nouvelle forme de travail et d'organisation s'aligne avec les enjeux de développement, de croissance et de gestion.

Tous les éléments que nous avons cités préalablement, montrent que les employés ont dû avoir des effets négatifs sur leur qualité de vie au travail notamment dans la période de confinement où ils étaient en télétravail, à cause de :

- La charge de travail
- Le stress
- Les équipements de travail

Dans le plan théorique, nous concluons que les effets négatifs de la pandémie sur la qualité de vie au travail impactent dans un premier temps leur rendement et la performance de leur entreprise. Certains managers/chefs d'entreprises déclarent que les performances n'ont pas été affectées à cause de la crise,

[14] BOUARFA I. et LAALOU A., enquête sur «La QVT dans les entreprises au Maroc à l'ère du Covid 19», Janvier 2022

car selon eux les travailleurs ont réussi à relever le défi, à surmonter les difficultés rencontrées et à faire preuve d'une capacité d'adaptation considérable tout au long de la pandémie. Certes, ils ont tous subi le stress mais chacun a réussi à le gérer de sa propre manière. Nous sommes en mesure de dire alors, que malgré toutes les difficultés rencontrées, les employés ont pu surmonter et équilibrer la situation dans le dessein de garantir un bon niveau de performance malgré la surcharge de travail subi et l'imprécision du rôle et des tâches.

« La crise sanitaire a renforcé les enjeux autour de la qualité de vie au travail, et les entreprises qui n'avaient pas capitalisé sur le bien-être de leurs collaborateurs ont dû rattraper leur retard pour retenir les talents. Elles devront désormais montrer qu'elles ont tiré les leçons de la crise et qu'elles ne reviennent pas sur certains nouveaux acquis comme le télétravail. »[15]

Pour conclure, toute entreprise est appelée à faire de la QVT une priorité et la mettre au centre de sa stratégie RH. Elle doit tout d'abord créer des conditions de travail favorables et mettre en place un baromètre social lui permettant de mesurer le bien-être des salariés. De même, il paraît judicieux qu'elle outille les managers sur la gestion au quotidien de la QVT à travers des indicateurs et des actions à mettre en place. Finalement, l'entreprise doit faire appel à un spécialiste ou un psychologue de travail dans le dessein d'évaluation de la QVT.

Les organisations ont besoin de faire évoluer les mentalités et les comportements, à travers l'accompagnement des transformations actuelles, rendre les expériences des collaborateurs plus positives et mieux se préparer pour faire face au monde du travail de demain.

D'une autre part, le salarié doit être intégré dans cette réalisation. Pour ce faire, l'entreprise est censée veiller sur le bien-être de ses collaborateurs, les accompagner dans les périodes difficiles (conduite de changement) et surtout les informer sur les risques psychosociaux. D'ailleurs elle doit les aider à mieux appréhender psychologiquement le travail en capitalisant la prise de conscience de l'importance du bien-être au travail.

Conclusion

Il est possible d'envisager une autre approche de QVT, non pas comme une finalité à atteindre mais comme un processus de restauration d'un lien social. Nous concluons donc que si le cadre de travail est bienveillant et agréable, il pourra devenir un environnement propice à l'innovation.

[15] RACHET Coralie, Crise covid-19 et qualité de vie au travail: comment se sentent les cadres «https://www.robertwalters.fr/news/covid-qualite-de-vie-au-travail.html», Robert WALTERS, Paris, 2021.

La démarche de Qualité de Vie au Travail repose sur différents enjeux d'ordre social et économique, pour qu'elle soit efficace, il est nécessaire qu'elle fasse objet d'une identification des objectifs à atteindre, et qu'elle mette en place, dans le cadre d'une politique participative, l'implication réelle entre les collaborateurs et les managers afin de bien planifier les actions à venir et mieux mener celles existantes. Il est primordial également que toutes les entreprises imposent des formations en QVT, afin qu'elles gèrent à bien leur stratégie de qualité de vie dans les meilleures conditions.

Lors de cette période de crise, les salariés ont considéré que le bien-être au travail est un enjeu prioritaire, surtout avec l'expérience du confinement, ils se sont sentis en détresse psychologique. Et donc, améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être des travailleurs est un aspect parfaitement respectable de la responsabilité environnementale et sociale des entreprises qui intègre les employés comme partie prenante et comme levier de compétitivité majeur pour les entreprises. Et finalement, il est à noter que trop de QVT tue la performance, certes elle mérite d'être inscrite au cœur des stratégies de l'entreprise, et toutes les parties prenantes doivent y adhérer mais avec modération. Les entreprises doivent donc investir dans la prévention individuelle et tous les salariés doivent apprendre à mieux décrypter leurs ressentis et appliquer les mesures appropriées pour améliorer leur situation de bien-être personnel. Mais comment cette approche de QVT peut-elle agir à plusieurs niveaux en entreprise sans tuer la performance de celle-ci ? Comment les managers et les chefs d'entreprises peuvent-ils mesurer la performance individuelle et/ou collective des travailleurs (en télétravail) en cas d'absence d'indicateurs de suivi et d'objectifs non définis préalablement ?

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Ouvrages

[1] BOURDU E., PERETI J. M. et RICHER M.»La qualité de vie au travail: un levier de compétitivité, Refonder les organisations du travail », les presses des mines, Paris, 2016.

[2] BRILLET F., SAUVIAT I. et SOUFFLET E. «Risques psychosociaux et qualité de vie au travail«Dunod, Paris, 2017.

[3] NGUYEN Ch. et BRUN, J.P.»Santé psychologique au travail et covid-19: Le pouvoir des bonnes pratiques », Edition Deboeck Supérieur, Paris, 2021.

[4] PELLETIER J, » Agir sur la qualité de vie au travail », Eyrolles, Paris, 2017.

Rapports

[1] DAVIS L.E. et CHERNS A.B.»Problems, Prospects and the State of the Art », ERUDIT, Québec, 2016.

[2] MIAW T.»Covid-19 employers guides: Managing your workplace in the face of the outbreak», International Labour Organization, Genève, 2020.

[3] Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, «Accord national interprofessionnel: Qualité de vie au travail », Paris, 2013.

[4] Organisation Internationale du Travail, note de synthèse » Le monde du travail et la covid-19» ONU, 2020.

[5] WALTERS Robert, « Crise covid-19 et qualité de vie au travail : comment se sentent les cadres ? », https://www.robertwalters.fr/news/covid-qualite-de-vie-au-travail.html, Paris, 2021.

Articles

[1] COMBES B.»Qualité de vie au travail (QVT): 4 définitions à connaître », «https://www.ateliersdurables.com/definition-qvt-bien-etre-travail/ », 2020.

[2] DENIS L. « QVT à l'épreuve de la crise sanitaire : comment limiter les impacts humains dans votre entreprise ?» Mood work, Paris, 2020.

[3] Guide pratique»Crise sanitaire & qualité de vie au travail: les indicateurs RH qui se sont améliorés », Société LUCCA, Paris, 2020.

[4] Guide pratique»Collaborer à distance », Société LUCCA, Paris, 2020.

[5] MÉDÉRIC Malakoff,»Conditions de travail: le bilan de santé des salariés français », «https://www.nouvelleviepro.fr/actualite/268/conditions-de-travail-le-bilan-de-sante-des-salaries-francais#» 2016.

[6] OULET M. et PARENT-LAMARCHE A.»Le bien-être psychologique et la performance au travail en temps de pandémie covid-19 ? », ENAP, Québec, 2020.

Revue

[1] FRIMOUSSE S. et PERETI J. M.»Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 - Question(s) de management », EMS Editions, France, 2021.

ANALYSE DES PERCEPTIONS DE LA RELATION ENTRE AUDIT SOCIAL ET PERFORMANCES DES PME : UNE ANALYSE EXPLORATOIRE AU CAMEROUN

Ben BOUBAKARY
Enseignant-Chercheur
Université de Yaoundé II (Cameroun)
boubakary24@gmail.com

Jacques IGALENS
Professeur
Université de Toulouse 1 Capitole
jacques.igalens@tsm-education.fr

Résumé

Les mutations de l'environnement économique, technologique et financier auxquelles les PME font face ces dernières années ainsi que la mondialisation de la concurrence, contraignent, plus que jamais, les PME à mettre en place de nouveaux outils afin d'atteindre une performance optimale qui leur permettent de « survivre » dans cet environnement de plus en plus complexe, turbulent et exigeant. La performance est une notion polysémique, qui n'est pas seulement d'ordre économique ou financier, mais aussi et surtout d'ordre social. Toutes les fonctions de l'entreprise y contribuent, et de nos jours, l'accent est de plus en plus mis sur l'apport des RH à la performance organisationnelle. Si la GRH a vu naître une pléthore d'outils et pratiques qui ont pour but de permettre à la Direction des RH de répondre efficacement aux défis environnementaux, on note l'intérêt grandissant accordé à l'audit social. Cependant, une telle préoccupation reste relativement limitée dans le contexte camerounais. Pourtant, les dirigeants des PME camerounaises, dans la gestion de leur entreprise, ont intérêt à mettre les bouchées doubles dans la valorisation de leurs RH afin de rassurer l'ensemble des parties prenantes sur la situation saine et pérenne de l'entreprise. Dès lors, cette étude a pour objectif de combler quelque peu cette carence de littérature théorique et empirique dans le contexte camerounais, notamment sur la contribution de l'audit social à la performance organisationnelle des PME. Autrement dit, l'objet de cette étude est de montrer comment les pratiques de l'audit social contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle des PME camerounaises. Ayant adopté une approche qualitative auprès d'un échantillon de 32 personnes (les salariés, les représentants du personnel, les dirigeants, les directeurs/responsables de RH et des consultants), nos résultats montrent que, les pratiques de l'audit social contribuent diligemment à l'efficacité, à l'efficience et à l'économie des processus organisationnels ainsi qu'à la satisfaction des besoins et des attentes des différentes parties prenantes dans les PME camerounaises.

Mots-clés
Audit social, performance organisationnelle, PME, Cameroun.

Introduction

Dans un contexte mondialisé, complexe et en mutation permanente, les entreprises en général et les PME en particulier sont contraintes de réagir pour s'adapter en permanence aux exigences de leur environnement, en appliquant toute pratique susceptible de renforcer leur position sur le marché (Hilmi et Naji, 2016), et de développer leur performance organisationnelle. Parmi ces outils et pratiques, l'audit social est au centre des préoccupations, car il permet d'évaluer les forces et faiblesses des RH dont dispose l'entreprise et de pouvoir prendre des mesures correctrices qui contribueront à l'atteinte de ses objectifs (Hilmi et Naji, 2016). Pour Peretti (2015), l'audit social est *« un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines* ». Dans le même sens, Traouré (2016) soutient que, l'audit social est un outil qui permet de faciliter l'efficience dans la GRH. L'audit social qui est une branche de l'audit, est une pratique qui permet de valoriser, motiver et mobiliser les RH de l'entreprise. C'est un outil indispensable du pilotage social et d'évaluation de la progression des RH (Hilmi et Naji, 2016).

La problématique de la performance organisationnelle est une préoccupation importante pour les dirigeants des PME, car ces dernières connaissent un développement rapide au travers de recrutements massifs (Boubakary, Boukar et Tsapi, 2017), mais aussi un *turn over* important. Par ailleurs, la situation actuelle du marché de l'emploi au Cameroun semble être invraisemblable. En effet, à l'heure où la concurrence devient de plus en plus rude, la valorisation des RH n'a jamais eu autant de prouesse dans les entreprises et auprès des chercheurs en management (Petit, 2012 ; Brillet, Coutelle et Hulin, 2013). Dès lors, les organisations en général, et les PME en particulier, doivent, plus que jamais, miser sur leurs RH afin d'éviter une fuite de ressources (Delaye, 2013) et booster leur performance organisationnelle. À cet égard, un enjeu majeur se dessine. Comment l'audit social contribue-t-il à l'atteinte d'un tel objectif ? Autrement dit, quel est l'apport de l'audit social à l'amélioration de la performance organisationnelle des PME ? Ainsi, notre objectif principal dans cette étude est d'analyser la manière dont les pratiques de l'audit social contribuent à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle des PME camerounaises.

Dans la littérature, la question de la relation entre l'audit social et la performance organisationnelle reste encore peu explorée. Même si certains auteurs ont montré l'importance du rôle de l'audit social sur la performance des entreprises, cet aspect mérite encore d'être approfondi dans la mesure où la performance de l'entreprise est la résultante de l'agrégation de plusieurs facteurs dont les RH dépendent fortement. Il est aussi important de souligner que les dirigeants de PME camerounaises ont souvent été confrontés à de nombreuses contraintes liées à la valorisation de leurs RH qu'ils considèrent comme très coûteux. Par ailleurs, à travers un examen attentif de plusieurs études sur les facteurs

influençant la performance organisationnelle, on note la place prépondérante de l'audit social. Pourtant, au Cameroun, une telle analyse reste significativement mitigée. Les dirigeants ont tendance à négliger le volet « audit social » qui est indéniablement capital dans l'explication de la performance organisationnelle des PME. En outre, si dans certains pays africains comme le Maroc l'audit social a vu le jour il y a environ deux décennies, au Cameroun, l'audit social n'a vu le jour qu'à travers le Décret N°2013/0066/PM du Premier ministre camerounais qui l'a promulgué le 13 janvier 2013 pour la réalisation de l'audit environnemental et social.

Le choix de mener une telle étude dans les PME se justifie par le fait que ce champ de recherche reste encore peu exploré dans les pratiques de l'audit social. En plus, il semble être un terrain fertile dans les pays en développement comme le nôtre où les PME représentent la quasi-totalité des entreprises du pays (Nkakleu, 2016), et où on observe davantage le caractère souvent informel, implicite, voire inconscient des pratiques d'audit social (Ngongang, 2014). En outre, les PME, de par leur effectif relativement faible, offrent une bonne visibilité sur les pratiques de l'audit social et de leurs enjeux. Enfin, les PME sont reconnues par leur difficulté à garder leurs salariés, mais aussi par le fait qu'elles affichent un pourcentage de l'ordre de 90 % d'emploi précaire au Cameroun (Esseck, 2014).

Ainsi, pour atteindre notre objectif de recherche, nous débuterons tout d'abord par l'analyse du cadre théorique et conceptuel de l'étude. Ensuite nous allons présenter notre démarche méthodologique ainsi que sa pertinence scientifique. Enfin, nous allons nous appesantir sur la présentation et la mise en perspective critique des résultats de cette recherche.

1. Cadre théorique et conceptuel de l'étude

Deux approches concourantes visant à expliquer les sources de la performance organisationnelle ont été développées dans la littérature (Allouche *et al*., 2004 ; Chrétien *et al*., 2005 ; Hollnagel, Journé et Laroche, 2009 ; Belaribi *et al*., 2015) :

- **l'approche économique** selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise ;
- **l'approche organisationnelle** selon laquelle la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels.

Cette deuxième approche est confortée, au début des années 1980, par la théorie des ressources internes (*Resource-Based theory)* selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement (Belaribi *et al*., 2015). Cependant, c'est cette seconde approche qui va retenir notre approche dans le cadre de cette étude.

1.1. Audit social : qu'est-ce que c'est ?

Selon Combemale et Igalens, (2005), l'audit social est une technique mise en œuvre pour diagnostiquer les dysfonctionnements des RH comme l'absentéisme, le turn-over et les accidents de travail et autres au sein de l'entreprise. Pour Igalens et Peretti (2008, p.37), l'audit social est « *un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ». Pour Chidiac El Hajj (2016), l'audit social est une partie de l'audit interne, axée sur les RH qui sert à évaluer leurs activités et leurs performances, dans l'optique de mener des actions correctives, et ce, à travers une démarche objective pour garantir l'efficacité. L'audit interne étant, selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, (IFACI, 2000), *« une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité* » (cité par Boullanger, 2013, p.1030). Pour Laalou et Gassem (2014), l'audit social est une mission de conseil, de contrôle, d'enquête, d'analyse, d'inspection, et d'évaluation qui repose sur un référentiel. Pour Guerrero (2008), l'audit social est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des RH. Il est relié aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec les parties prenantes de ces organisations (Chidiac El Hajj, 2016).

L'audit social a donc pour objectif « *d'apporter à un commanditaire de l'audit une information indépendante, basée sur des faits vérifiés, lui permettant de s'assurer que les dispositifs, procédures, systèmes de contrôles, mis en place dans son organisation sont suffisamment maîtrisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés. L'audit permet d'apprécier les risques encourus, et d'identifier les voies et moyens pour faire progresser l'efficacité de l'organisation sur le sujet audité* » (Duport et Bardina, 2016, p.147).

Pour Kamani (2011), l'audit social renvoie à trois termes interchangeables (notamment l'audit, l'inspection et le contrôle) relatifs aux pratiques d'évaluation afin de vérifier si l'entreprise est en conformité avec un ensemble de normes. Pour ce faire, l'audit social permet à une entreprise d'évaluer les conditions de travail, dans une installation ou une chaine de production par exemple, dont la durée peut s'échelonner de quelques heures à quelques jours et procéder en plusieurs étapes qui sont en théorie étroitement liées (Kamani, 2011). Il s'agit :

- de l'examen de la documentation,
- de l'inspection sur le lieu de travail
- et de la conduite d'entretiens avec les cadres dirigeants.

Ces trois étapes constituent les composantes principales de l'audit social et sont en général exécutées par un vérificateur ou un groupe de vérificateurs.

L'examen de la documentation est une composante essentielle de l'audit social (Boussaguet, 2007 ; Guerrero, 2008 ; Kamani, 2011 ; Joras et Jonquières, 2015). On y recourt afin de contrôler les éléments relatifs à toutes les normes du travail, notamment celles qui concernent l'audit des salaires et des heures de travail. L'examen de la documentation ne s'avère pas particulièrement efficace en matière de liberté syndicale. L'examen ne fournit pas les informations nécessaires confirmant l'existence de la liberté syndicale, notamment parce qu'il est rarement soutenu par les orientations méthodologiques rigoureuses.

L'inspection sur le lieu de travail est également un aspect important de l'audit social (Perret, 2008 ; Igalens et Joras, 2010 ; Renard, 2017). Elle fournit aux vérificateurs l'occasion d'avoir une vue d'ensemble des installations de production et leur donne la possibilité d'observer dans quelles conditions et dans quel environnement le travail se déroule. L'inspection du lieu de travail est un élément capital dans le cadre des normes relatives à la santé et la sécurité des travailleurs. Contrairement à l'examen de la documentation, les inspections sur le lieu de travail visent rarement à vérifier si la liberté syndicale est réellement respectée. L'objectif majeur consiste à constater l'existence de salles réservées aux réunions entre les syndicats et la direction, d'un emplacement pour les annonces et les documents du syndicat.

La conduite d'interviews constitue probablement l'aspect essentiel de l'audit social (Richard et Reix, 2002 ; Cappelletti, 2006 ; Kamani, 2011). Elle consiste à mener des discussions avec les différentes parties et fournit au vérificateur la possibilité de communiquer avec les travailleurs. Elle représente la source la plus directe d'informations et, lorsqu'elle est exploitée à bon escient, donne une vue d'ensemble détaillée et fiable sur les conditions de travail dans l'installation de production. Il n'est donc pas surprenant qu'elle constitue la partie la plus développée de l'audit. En ce qui concerne la liberté syndicale, les interviews menées ont tendance à cibler les travailleurs et leurs représentants.

En règle générale, un dirigeant d'entreprise a recours à un audit social lorsqu'il souhaite vérifier et évaluer l'existence d'un écart entre la situation actuelle de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies. L'audit social constitue dès lors un outil d'aide au processus décisionnel de l'entreprise (Martory, Crozet et Montcel, 1988 ; Peretti, 2018), car il fournit des constats, des analyses objectives et des recommandations faisant apparaître des risques de différentes natures tels que l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, l'inadéquation aux besoins des RH, l'envahissement des préoccupations sociales qui peuvent mettre en péril l'entreprise (Kamani, 2011) ainsi que de proposer des solutions. À cet effet, l'audit social peut être mené aussi bien à titre préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné) (Barbier, 1998) qu'à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore) (Landier, 2011).

1.2. Conceptualisation de la performance organisationnelle

La performance est l'un des concepts les plus complexes à décrire en management, car elle est difficilement séparable du contexte dans lequel elle est utilisée. La performance rejoint l'habileté d'une organisation à dégager de la valeur dans le futur (Botton et *al*., 2012).

Pour Ait Essbaa et Bachelard (2017), si la performance financière bénéficie d'une unité évidente, les autres facettes sont souvent hétérogènes et la performance organisationnelle peut contenir des contradictions. En effet, il arrive que l'absentéisme la diminue, mais que le *turn-over* l'augmente. On peut également envisager et distinguer la performance de court terme et celle de moyen et long termes. Ainsi, la performance est une représentation reposant sur des informations le plus souvent partielles et elle est soumise à des biais importants en fonction des objectifs ou des acteurs concernés. Selon Ait Essbaa et Bachelard (2017), la performance organisationnelle ne se limite pas à l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associées à un travail donné, mais inclut aussi un autre groupe d'activités qui ne sont pas nécessairement liées à la tâche, mais contribuent à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation. Pour Pfeffer et Salansik (1978), la performance organisationnelle est une ressource stratégique dont dépend l'entreprise pour survivre dans son environnement et répondre aux différentes attentes des parties prenantes.

Pour Messaoudène et Hernandez (2013), la complexité de la notion de performance organisationnelle est due au fait qu'elle évolue en fonction des acteurs, des organisations et des secteurs d'action. Elle évoque la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés tel que le rendement (réduire les écarts entre fins et moyens). Kalika (1988), quant à lui, définit la performance organisationnelle comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique » (p.340). Selon Bouquin (1997), la performance organisationnelle renvoie à la capacité d'une entreprise à déterminer et à mettre en œuvre, de façon adéquate, les stratégies, dans le cadre de ses objectifs poursuivis. Pour Kalika (1988), l'efficacité organisationnelle repose sur quatre facteurs :

- le respect de la structure formelle ;
- les relations entre les services visant à minimiser les conflits ;
- la qualité et la fluidité de la circulation de l'information ;
- la flexibilité de la structure visant à s'adapter aux contraintes de l'environnement.

Pour Morin, Savoie et Beaudin (1994), mesurer l'efficacité organisationnelle « c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés » (p.5). Pour ces auteurs, la performance organisationnelle comprend trois dimensions à savoir :

- la productivité,
- l'efficience
- et la rentabilité.

Sicotte et *al*. (1999) et Giauque et *al*. (2008), quant à eux identifient quatre dimensions pour définir la performance :

- l'accomplissement de la mission de l'organisation ;
- l'acquisition et le contrôle des ressources et compétences ;
- la délivrance de services de qualité ;

- le développement et le maintien d'une culture et de valeurs communes.

Enfin, Chênevert et *al.* (2011), dans leurs travaux, ont identifié cinq indicateurs de la performance organisationnelle, à savoir :

- la satisfaction des besoins et des attentes de la clientèle ;
- la capacité de l'organisation à attirer et conserver les employés-clés ;
- la gestion efficace des processus organisationnels ;
- la capacité de l'organisation à développer des produits et services de qualité ;
- la gestion efficace des relations entre employés et entre ces derniers et la direction.

Dans le cadre de cette étude, en considérant l'approche de ces différents auteurs, nous considérons la performance organisationnelle comme la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Par ailleurs, des travaux ayant opérationnalisé la performance organisationnelle, nous avons retenu ceux de Chênevert et *al.* (2011), car l'atteinte de la performance organisationnelle au sein d'une entreprise nécessite la délivrance des produits et services de qualité pour satisfaire les besoins et attentes des clients ; mais aussi le développement et le maintien d'une culture et de valeurs communes (que ces auteurs ont su mettre en évidence dans leur échelle de mesure performance organisationnelle). Cependant, comment l'audit social contribue-t-il à l'atteinte de la performance organisationnelle dans les PME ?

2. Le lien entre l'audit social et la performance organisationnelle des PME

Selon Bouhezza et Ouassaa (2016), l'audit social est un système d'évaluation de la performance du personnel, à travers une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur un des référentiels explicites. L'audit social permet d'effectuer un jugement sur le respect des règles qui s'imposent à elles, du fait du droit ou des engagements librement consentis (Igalens et Peretti, 2008). Il assure une évaluation rigoureuse et juste des performances, assortie de sanctions positives et négatives susceptibles de motiver l'ensemble du personnel et sur laquelle puisse se fonder une planification des carrières à long terme (Bouhezza et Ouassaa, 2016). Selon ces derniers, l'audit social permet de fournir des recommandations à la direction de l'entreprise afin résoudre les problèmes liés aux pratiques subjectives de l'évaluateur des employés. Par conséquent, l'audit social a pour objectif « *d'apporter à un commanditaire de l'audit une information indépendante, basée sur des faits vérifiés, lui permettant de s'assurer que les dispositifs, procédures, systèmes de contrôles, mis en place dans son organisation sont suffisamment maîtrisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés. L'audit permet d'apprécier les risques encourus, et d'identifier les voies et moyens pour faire progresser l'efficacité de l'organisation sur le sujet audité* » (Duport et Bardina, 2016, p.147). À cet effet, l'audit social a pour finalité la performance des organisations au travers de celle des RH. Pour ce faire, il s'intéresse à l'évaluation de la conformité des pratiques internes pour les corriger ou les améliorer avec un but d'accroître la performance de l'entreprise (Duport et Bardina, 2016).

Pour Bennis (2014), la performance de l'entreprise ne doit pas seulement être jugée selon des critères financiers ou économiques, mais aussi selon des critères relatifs à son comportement

organisationnel. Les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes deviennent alors une donnée objective dans l'appréciation de la performance (Attarca et Jacquot, 2005). En effet, un comportement organisationnel responsable permet de créer un environnement institutionnel favorable à l'exercice des activités économiques de l'entreprise (Attarca et Jacquot, 2005). Si pour certains auteurs (Mohd, Rahman et Mahenthiran, 2008), la performance de l'entreprise dépend uniquement de l'intégrité des rapports financiers notamment celle à des « résultats » qui est considérée comme un facteur clé dans la politique de dividende, une instruction pour la prise de décision, un élément de mesure de la performance des firmes et un instrument utilisé pour faire des prévisions (Laalou et Gassem, 2014), il convient tout de même de souligner que, la performance peut aussi s'apprécier sous l'angle organisationnel, lorsqu'on prend en compte les considérations et les attentes des différents membres de l'organisation, tout en veillant à la cohérence sur l'ensemble du processus organisationnel. Par exemple la motivation du salarié permet d'augmenter sa satisfaction mais aussi sa performance (Bennis, 2014).

Pour Robaa (2014), l'audit social contribue à la performance organisationnelle de l'entreprise et à la création de la valeur ajoutée, en opérationnalisant l'environnement interne et externe de l'entreprise ainsi que sa stratégie afin d'adapter les différentes politiques d'emploi, de rémunération et d'organisation du travail. Saba et Dolan (2013) stipulent quant à eux que, la gestion efficace des RH constitue un des facteurs clés de la performance organisationnelle. En effet, les liens entre la GRH et la performance organisationnelle sont un enjeu majeur de productivité avec un focus sur la maîtrise des compétences des RH (Guillot-Soulez, 2015). Nombre de théoriciens en gestion des organisations soutiennent qu'un management efficace des personnes est un facteur clé de la performance organisationnelle (Igalens et Peretti, 2015). Dans le même sens, Marks et Mirvis (2001) mettent l'accent sur l'importance d'un audit stratégique des RH et de ses implications sur la performance organisationnelle.

Pour Akanni (2015), le contexte international contraint les entreprises à rechercher des éléments pouvant les différencier de leurs concurrents. C'est le cas par exemple de la mise en place des pratiques d'audit social qui permettent aux entreprises d'être plus performantes que leurs concurrents et, par là même, constitue un avantage concurrentiel durable. En effet, les sources traditionnelles d'avantages concurrentiels (capital, technologie et marché) ne permettent plus d'assurer une performance durable des entreprises (Akanni, 2015). Elles confèrent des avantages temporaires et de court terme. L'audit social, par l'influence du contrôle qu'elle exerce sur les RH, a un rôle fondamental dans l'apparition, le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel (Barney et Wright, 1998). En fait, selon la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1976), l'ensemble des compétences, le niveau de professionnalisation, d'habileté des salariés, constitue, à l'instar des autres actifs de l'entreprise, une importante source de création de richesses dans l'organisation (Ducharme, 1998). Ainsi, des pratiques d'audit social permettent d'inciter les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes. C'est ce qui améliore la croissance du capital humain de l'entreprise et, donc, sa performance organisationnelle (Mc Maham, Virick et Wright, 1999).

3. Méthodologie de l'étude

3.1. Description de l'échantillon

Nous avons choisi comme cible à cette enquête, quatre PME dans la ville de Yaoundé. Chacune d'elles ayant un effectif compris entre 10 et 60. Le choix des PME comme terrain d'étude se justifie par le fait que, au Cameroun, cette catégorie d'entreprises a la méconnaissance de l'importance de l'audit social.

Afin d'avoir une diversité d'opinions et de points de vue, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs multi-acteurs. Comme nous nous intéressons à l'audit des RH, nous avons interrogé des salariés, des représentants du personnel, des dirigeants, des directeurs/responsables de RH et des consultants. Le tableau ci-après présente les caractéristiques de l'échantillon d'étude.

Tableau 1 : Description de l'échantillon d'étude

Fonctions	Nombre	Genre	Âge
Dirigeants	6	3 hommes 3 femmes	2 < 35 ans 4 ≥ 35 ans
Directeur/Responsable RH	9	5 hommes 4 femmes	2 < 35 ans 7 ≥ 35 ans
Consultants RH	2	2 hommes	2 ≥ 35 ans
Salariés	9	4 hommes 5 femmes	3 < 35 ans 6 ≥ 35 ans
Délégués du personnel	6	4 hommes 2 femmes	3 < 35 ans 3 ≥ 35 ans
Total	**32**	18 hommes 14 femmes	10 < 35 ans 22 ≥ 35 ans

Au-delà des caractéristiques générales de l'échantillon d'étude, il convient de préciser que, huit entreprises ont été approchées au départ, mais finalement ce ne sont que six d'entre elles qui ont eu la gentillesse, la volonté et la disponibilité de nous fournir des informations nécessaires et suffisantes. Ces six entreprises, renommée A, B, C, D, E et F pour des raisons de confidentialité, ont un effectif compris entre 10 et 100 personnes, basées dans les villes de Douala et Yaoundé. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des dirigeants et des entreprises étudiées.

Tableau 2 : Les principales caractéristiques des dirigeants et des entreprises étudiées

Éléments de présentation des entreprises étudiées	**Entreprise A**	**Entreprise B**	**Entreprise C**	**Entreprise D**	**Entreprise E**	**Entreprise F**
Age du dirigeant	48 ans	44 ans	38 ans	31 ans	34 ans	33 ans
Sexe du dirigeant	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
Niveau d'éducation	Universitaire	Universitaire	Secondaire	Secondaire	Universitaire	Secondaire
Nature de formation	Ingénierie	Gestion	Informatique	Couture	Gestion	Coiffure
Secteur d'activité	Industrie	Commerce	Industrie	Service	Commerce	Service
Forme juridique	SA	SARL	Entreprise individuelle	Entreprise individuelle	SARL	Entreprise individuelle
Effectif des employés	100	40	20	11	24	08
Chiffre d'affaires annuel	Entre 200 et 400 millions de FCFA	Environ 100 millions de FCFA	Plus de 250 millions de FCFA	Entre 10 et 15 millions de FCFA	Plus de 150 millions de FCFA	Entre 5 et 10 millions de FCFA
Capital social de l'entreprise	45 000 000 F CFA	10 000 000 F CFA	35 500 000 F CFA	1 500 000 F CFA	10 000 000 F CFA	1 500 000 F CFA

Ainsi, les entreprises étudiées opèrent dans le secteur industriel (Entreprise A et C), une dans le secteur commercial (Entreprise B et E) et une dans le secteur des services (Entreprise D et F). L'entreprise « A » a un effectif du personnel, chiffre d'affaires annuel et un capital social élevé. Il s'agit, en fait, d'une entreprise spécialisée dans la création personnalisée, la broderie publicitaire et le marquage textile. Elle travaille avec des partenaires comme la CICAM, Laking Textile. Elle dispose des équipements modernes à la pointe des technologies et du personnel qualifié, c'est ce qui peut expliquer le niveau élevé de son capital social et de son chiffre d'affaires annuel. Il en est de même de l'entreprise « C » qui est une entreprise industrielle spécialisée dans la construction de matériel et mobilier de bureau.

3.2. Collecte et analyse des données

L'approche méthodologique qualitative a été choisie pour mener à bien cette étude (Giacomin et Janssen, 2009). Les données ont été récoltées en utilisant la technique de l'entretien semi-directif. Le recueil d'informations par ce type d'entretien permet de centrer le discours des personnes interrogées autour des thèmes préalablement définis et consignés dans un fameux guide d'entretien, en s'appuyant bien évidement sur la littérature. Par ailleurs, l'intérêt des entretiens semi-directifs est qu'ils permettent d'effectuer une analyse très approfondie du sujet traité (Savall et Zardet, 2004). Au total, trente-deux (32) entretiens en face à face d'une durée moyenne de 48 minutes ont été effectués. Le seuil de saturation sémantique a été atteint dès le 29^{e} entretien, les trois entretiens qui ont suivi n'ont pas apporté plus d'informations. Notre guide d'entretien a été élaboré de manière uniforme afin que les questions puissent être posées à la fois aux salariés, aux dirigeants et aux consultants. Le guide d'entretien est structuré de telle sorte que les répondants nous décrivent le contenu des pratiques d'audit social mis en application dans leur structure dans un premier temps, et expriment dans un deuxième temps, l'impact qu'ils ressentent de ces pratiques sur la performance organisationnelle de leurs entreprises. Notre guide d'entretien est constitué autour des questions suivantes :

- Selon vous, qu'est-ce que l'audit social ?
- Quelle(s) forme(s) d'audit social avez-vous eu (et/ou comptez-vous faire) au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont les procédures que vous appliquez pour mener un audit social ?
- Que signifie pour vous la performance organisationnelle ?
- Quel rôle l'audit social joue-t-il à l'atteinte de la performance organisationnelle de votre entreprise ?

Les données récoltées ont été traitées de façon manuelle, en nous appuyant sur les recommandations de Huberman et Miles (2003) et Bardin (2007), et dont le degré de fiabilité de ce codage manuel nous semble satisfaisant. En guise de rappel, le codage consiste à découper les données recueillies en unités d'analyse, le plus souvent une phrase de la transcription (Lincoln et Guba, 2005).

Nous avons opté pour l'analyse thématique de contenu (Bardin, 2013). En effet, comme le soulignent Jolibert et Jourdan (2011, p. 59), cette technique est « bien adaptée aux problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel solidement étayé » mais aussi pour des recherches telles que celles qui s'inscrivent dans une perspective de « proposer un modèle global d'explication dont les justifications reposent sur un examen rigoureux des données » (Jolibert et Jourdan, 2011, p. 61).

4. Résultats de l'étude exploratoire

Dans cette section, nous présenterons et discuterons au fur et à mesure les éléments suivants :

- la définition des concepts d'audit social et de performance organisationnelle,

- les procédures mises en œuvre pour mener un audit social,
- les différentes pratiques d'audit social,
- et l'influence des pratiques d'audit social sur la performance organisationnelle.

4.1. Connaissances générales et définition des concepts d'audit social et de performance organisationnelle

La plupart des personnes interrogées de notre échantillon ont déjà entendu parler de l'audit social. En effet, sur les 32 personnes interviewées, 28 ont déjà entendu parler de ce concept. Cependant, parmi ceux-ci, 24 ont pu donner une définition précise de l'audit social, notamment grâce à leur niveau d'instruction. Cette réalité peut s'expliquer par le fait que les PME ne s'y intéressent pas ou peut-être les personnes interrogées ont vaguement entendu parler de ce concept dans les médias ou dans la rue sans chercher à connaître ce qu'il recouvre ou ils ne savent pas comment construire une définition précise.

Toutefois, tous les dirigeants interrogés affirment néanmoins avoir eu recours à une pratique d'audit social. Ce qui permet de dire, *a priori*, que les PME camerounaises pratiquent de l'audit de leurs RH.

Les différentes définitions proposées par nos interlocuteurs montrent que l'audit social est un concept qui a fait son apparition récemment et qu'il ne cesse de se développer en permanence. D'après les personnes interrogées, la définition de l'audit social peut être synthétisée comme suit : « *L'audit social est un audit appliqué à la gestion des ressources humaines* » ; « *L'audit social est un audit de la responsabilité sociale des entreprises* » ; « *L'audit social est un audit appliqué à la gestion des relations de travail entre les membres ou les parties prenantes d'une organisation* » ; « *L'audit social est un audit réalisé au sein d'une entreprise dans le but de s'assurer que les pratiques effectuées en matière de droit social, de protection sociale ou GRH respectent les dispositions réglementaires ou conventionnelles* » ; « *L'audit social est un ensemble de principes d'actions, de méthodes et d'outils qui permettent d'analyser et surtout d'évaluer la gestion sociale de l'entreprise » ;* « *L'audit social est un appui au management de l'entreprise lui permettant de gérer efficacement les ressources humaines afin de maîtriser la masse salariale et d'anticiper d'éventuels risques et coûts liés à ces RH »*. De ces différentes définitions, nous pouvons donc dire que l'audit social est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques liés à la GRH. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. L'audit social constitue un véritable outil de management pour les responsables des RH, car il leur donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans leur entreprise, et de prendre les mesures nécessaires pour les corriger.

Pour ce qui est de la performance organisationnelle, la plupart des personnes interrogées la définit comme étant *« le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes, en tenant compte de la qualité des ressources utilisées, de leurs quantités ainsi que de leurs coûts* ». Ce qui renvoie à trois concepts clés :

- l'efficacité (l'entreprise doit faire les bonnes choses),
- l'efficience (elle doit bien faire les choses),
- l'économie (elle doit faire les choses au bon moment et moindre coût).

Or, dans cette étude, le concept de performance organisationnelle fait référence à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La définition recueillie va donc dans le même sens que celle retenue dans le cadre de cette étude. En effet, comme le soulignent Chênevert et *al.* (2011), on peut regrouper les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle en trois catégories :

- **l'efficacité :** l'organisation gère de façon efficace les processus organisationnels et les relations entre employés et entre ces derniers et la direction ;
- **la capacité :** l'organisation a la capacité d'attirer et conserver les employés-clés, à développer des produits et services de qualité ;
- **l'effectivité :** l'organisation a un niveau de satisfaction des besoins et des attentes de la clientèle et des parties prenantes supérieur aux résultats obtenus.

Ainsi, une entreprise qui est performante sur le plan organisationnel doit avoir une capacité à répondre aux besoins non seulement des actionnaires, mais aussi des salariés, des donneurs d'ordre, des clients, des fournisseurs, etc. La finalité de l'entreprise dépasse la production de la richesse sous forme de dividendes ou de plus-values boursières.

À la question de savoir quelle(s) forme(s) d'audit social avez-vous eu (et/ou comptez-vous faire) au sein de votre entreprise, 91 % des personnes interviewées affirment que leur entreprise a eu recours à l'audit de conformité des pratiques internes, 59 % à l'audit de stratégie, 41 % à l'audit d'efficacité. Cette prédominance de l'audit de conformité des pratiques internes s'explique par le fait que ce dernier constitue un référentiel normatif externe (Droit du travail, Conventions Collectives, Accords d'entreprise) au delà des frontières de l'entreprise, notamment à des normes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise, souvent référencées sur les principes de l'Organisation Internationale du Travail. En effet, l'audit de conformité est une norme de référence par rapport aux objectifs, aux règles et procédures internes de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises souhaitent donc évaluer la réalité des pratiques par rapport à ce qui est prévu. Elles désirent aussi faire évoluer ces pratiques en évaluant dans un premier temps la pertinence des objectifs et processus existants. À ce titre, un dirigeant nous affirme que : « *nous effectuons un audit de conformité afin d'évaluer les risques juridiques pour le non-respect du droit du travail, de prévenir les conflits sociaux et d'anticiper des risques stratégiques, par exemple en matière de départs à la retraite. Nous effectuons aussi ce genre d'audit dans le cadre de la valorisation de l'entreprise, afin de mesurer l'impact de notre politique de ressources humaines sur la valeur financière de l'entreprise* ».

Les domaines d'application de ce type d'audit sont nombreux, entre autres on peut citer le recrutement, la formation, la valorisation, la gestion des compétences, les rémunérations, la sécurité du travail, etc. Ce type d'audit qui permet de s'assurer que les données sociales sont fiables, et que le service des RH respecte les lois en matière de sécurité du travail et de droit du travail, intègre des approches telles que *benchmarking* afin de permettre des comparaisons

externes. Par ailleurs, l'audit social, en lui-même, est considéré comme un moyen de mesure de la conformité des pratiques au niveau de la GRH, à travers un référentiel, en mettant les points sur les différentes causes de conflits internes au sein de l'entreprise. Il répond donc à des problématiques managériales et des RH dans une optique d'anticipation de risques en interne.

L'audit de stratégie est également important d'autant plus qu'il vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la GRH et la stratégie générale de l'entreprise. Enfin, l'audit d'efficacité qui permet de juger la performance des pratiques de l'entreprise dans la gestion de ses RH par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la politique sociale n'est pas le moindre.

4.2. Les procédures mises en œuvre pour mener un audit social

L'audit social, comme cas particulier d'application de l'audit, connaît, en principe, toutes les démarches habituelles d'un audit. Enquête préalable, recherche des objectifs opérationnels de l'audit, définition des objectifs méthodologiques de chaque intervention, rédaction des recommandations, vérification de leur faisabilité, élaboration de suggestions propres à en faciliter la mise en œuvre, etc.

Cependant, dans les entreprises enquêtées, la mission de l'audit social n'est pas exercée par un auditeur social, mais plutôt par un qualiticien et/ou consultant en RH. Une telle pratique se justifie par le fait qu'au Cameroun, il n'existe pas encore des règles qui régissent cette profession. Généralement les entreprises ont recours aux services d'un auditeur interne ou d'un consultant externe à l'entreprise. Pourtant, comme l'ont constaté Combemale et Igalens (2012), la profession de l'audit social demeure, comme celle de toute autre profession (expertise comptable, avocat, médecine, ...), complexe et nécessite de remplir plusieurs conditions telles que l'acquisition de connaissances et d'aptitudes au travers d'une formation, la plus souvent longue, complétée par une formation continue et sanctionnée par des examens, mais aussi par une pratique et « l'adhésion à une déontologie » (Combemale et Igalens, 2012).

Ainsi, qu'il s'agisse d'un auditeur interne ou d'un consultant, les auditeurs sociaux, quelle que soit leur mission, doivent identifier les écarts par rapport à des référentiels divers, pointer les dysfonctionnements sociaux d'une organisation ainsi que les sources de risques potentiels, et proposer des axes de solutions. À cet égard, l'audit social obéit aux critères classiques d'une mission d'audit, à savoir :

- ***L'enquête préliminaire***

L'auditeur doit se familiariser avec l'activité à contrôler afin de déterminer les points significatifs du contrôle, élaborer un programme d'audit adapté, bien répartir son temps de travail et ses efforts. Cette étape implique un véritable diagnostic préalable, en procédant par exemple à une analyse documentaire d'outils de RH, des documents de communication interne ou de *reporting*.

- ***Établissement du programme de travail***

Ce programme doit préciser :

- les personnes à rencontrer ;
- les constatations matérielles à effectuer ;
- les documents à utiliser ;
- la chronologie détaillée des interventions ;
- le budget de temps.

- ***Réalisation des travaux***

Elle se déroule habituellement dans l'entreprise auditée. Concrètement, elle consiste en l'analyse détaillée des procédures internes. Suite à l'analyse documentaire, des entretiens individuels sont réalisés avec le personnel et la direction. Autrement dit, cette étape consiste à confronter les pratiques existantes aux procédures conventionnelles ou réglementaires, en observant, de façon concrète, le fonctionnement des services RH et en interrogeant les acteurs concernés.

- ***Rédaction du rapport***

Elle résume les pratiques actuelles dans l'entreprise et les préconisations. Le rapport, aussi appelé livrable, est un écrit qui met en lumière les anomalies constatées.

- ***Réunion de restitution***

Cette réunion intègre systématiquement un plan d'action pour mettre en œuvre les préconisations au sein de l'entreprise auditée, afin que les pratiques soient modifiées pour être en cohérence avec les objectifs et attentes de l'entreprise.

Toutefois, il convient de préciser, ces différentes étapes ne sont pas respectées à la lettre. Dans la plupart des cas, la personne chargée de l'audit commence par une enquête préliminaire, ensuite elle passe à la réalisation de l'audit proprement dit, et enfin, elle rend son rapport à qui de droit.

4.3. Les différentes pratiques d'audit social

L'audit social peut s'appliquer aussi bien à la fonction « personnel » dans son ensemble qu'à des sous-fonctions (recrutement, salaire, formation, etc.), à des programmes, procédures ou problèmes particuliers (absentéisme, turn-over, etc.) qu'aux moyens mis en œuvre pour les réaliser au sein d'une entreprise (service, département, atelier, comptoir de vente). Ainsi l'ensemble de la fonction personnel d'une entreprise peut être audité lors d'un rachat ou d'une fusion pour en évaluer les caractéristiques, les attentes du personnel, et les problèmes et risques qui en découlent. À ce titre, un dirigeant nous en témoigne que : « *L'audit social nous permet d'analyser, d'évaluer et d'identifier les points forts et les risques de la GRH, en diagnostiquant les causes des problèmes rencontrés et en formulant des recommandations d'action. Il constitue pour nous un véritable outil de management des RH, puisqu'il nous donne*

les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans l'entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre ». Les dirigeants et directeurs/responsables RH interrogés sont donc conscients du rôle joué par l'audit social et de son apport à l'entreprise. À ce titre, plusieurs rôles lui sont assignés :

- Apprécier les politiques de la GRH par rapport à des normes et conventions nationales et internationales ;
- Diagnostiquer les sources éventuelles de dysfonctionnement ;
- Rechercher l'efficacité des décisions prises dans le domaine des RH ;
- S'assurer de la cohérence des pratiques de RH avec la politique générale de l'entreprise ;
- Soutenir l'utilisation efficace et efficiente des RH.

À la question de savoir quelles sont les différentes pratiques d'audit social auxquelles votre entreprise a-t-elle eu recours, plusieurs réponses ont été avancées :

- Audit de conformité qui consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables, et que le service des RH respecte les lois en matière de sécurité du travail et de droit du travail ;
- Audit de procédure qui permet de vérifier si les procédures existantes sont bien appliquées : l'entretien annuel d'appréciation est-il fait ? Et de quelle manière ? La procédure est-elle pertinente ou adaptée aux objectifs poursuivis ? L'adéquation de l'information aux procédures est-elle réalisée ? Etc. Un dirigeant nous affirme à ce sujet que : « *Nous menons un audit social pour nous assurer du respect, par notre entreprise, des procédures de licenciement, des conventions collectives ou des contrats de travail* » ; « *Un audit social nous permet d'analyser les procédures et les pratiques RH de notre entreprise afin d'identifier les "bonnes pratiques" déjà en place, d'alerter sur les pratiques risquant de produire des effets indésirables sur l'organisation et, le cas échéant, de préconiser des actions correctives (par la mise en place d'outils RH, formation ou actions de sensibilisation des acteurs concernés, ...)* ».
- Audit d'efficacité qui permet de juger la performance des pratiques de l'entreprise dans la gestion de ses RH par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la politique sociale ;
- Audit de stratégie qui vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la GRH et la stratégie générale de l'entreprise. Généralement ce type d'audit permet d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : les politiques de personnel sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise ? La stratégie globale de l'entreprise incluse-t-elle le facteur humain ? La stratégie de personnel est-elle adaptée ? Etc.

Malgré le fait que les entreprises interrogées ne recourent pas à un professionnel de l'audit social, et par conséquent ne font pas une véritable mission d'audit social, elles affirment, de façon unanime, que la pratique d'audit social constitue un moyen d'évaluer la conformité des pratiques au niveau de la GRH avec le code du travail, de mettre le point sur les différentes causes de conflits entre les salariés, et de répondre à des problèmes de management des RH dans une optique d'anticipation de risques sociaux et de redressement lors d'un contrôle inopiné de l'inspecteur de travail. À ce sujet, un dirigeant nous dit ceci : « *Nous effectuons*

régulièrement un audit social afin de nous prémunir contre un contrôle inopiné de l'Inspection du travail qui procède régulièrement à des vérifications de conformité dans l'application des dispositions légales et conventionnelles en matière de droit de travail. Comme vous le savez, en cas de non-respect de ces règles, nous encourrons des lourdes sanctions ». Un consultant en RH nous dit également que : « *Lorsque les entreprises cherchent à atteindre un haut niveau de performance dans un contexte de forte incertitude, la mise en œuvre d'un audit social peut constituer un atout pour ces entreprises, d'autant plus l'audit social permet d'évaluer les risques sociaux et d'en proposer des actions correctives* ».

À la question de savoir, sur quoi porte généralement l'audit social au sein de votre entreprise, les dirigeants interrogés ont répondu sur plusieurs aspects dont les plus importants sont :

- la gestion du personnel (qui permet d'analyser en profondeur les risques juridiques inhérents aux relations entre dirigeant et collaborateurs) ;
- les recrutements ;
- la gestion du climat social ;
- la gestion des conditions de travail ;
- la conformité au code du travail ;
- la gestion des paies (qui permet de garantir la conformité des paies en interne).

À cet effet, un dirigeant nous dit que : « *Si nous ne réalisons pas l'audit pour la paie de façon régulière, nous encourons de nombreux risques : cotisations versées trop élevées, réclamations des salariés sur des bulletins de paie erronés, non-respect du code du travail en matière de durée du travail, des heures supplémentaires, etc. Et ceci peut, à terme, occasionner d'importants dysfonctionnements et de rappels de charges et de salaires. Pour ce faire, l'audit de la paie nous permet de faire des économies substantielles* ».

4.4. Rôle des pratiques d'audit social sur la performance organisationnelle

À la question de savoir quel rôle l'audit social joue-t-il à l'atteinte de la performance organisationnelle de votre entreprise, bien que certains dirigeants ne pratiquent pas l'audit social, 91 % des personnes interrogées affirment que la pratique d'audit social contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle d'un taux qui varie entre 34 % et 80 %. Parmi ces personnes ; 64 % déclarent que l'audit social améliore la performance organisationnelle parce qu'il contribue à un bon climat social au sein de l'entreprise ; 41 % considèrent que l'audit social permet l'amélioration de la performance organisationnelle parce qu'il contribue à une forte diminution des conflits sociaux ; 32 % considèrent que l'audit social permet l'amélioration de la performance organisationnelle parce qu'il contribue à une forte diminution de l'absentéisme ; 23 % déclarent que l'audit social améliore la performance organisationnelle parce qu'il contribue à une forte amélioration du rendement des salariés ; 14 % déclarent que l'audit social améliore la performance organisationnelle parce qu'il contribue à une forte amélioration des conditions de travail.

Ainsi, l'audit social améliore la performance organisationnelle parce qu'il rend meilleures les conditions de travail et élimine les risques sociaux entrainant une diminution de l'absentéisme au sein de l'entreprise, ce qui augmente le rendement et la productivité des salariés. Quelques

personnes interrogées en ont témoigné : *« L'audit social nous permet d'avoir des solutions en matière d'interrogation de l'organisation sur les questions relatives aux horaires et charge de travail, à la définition des tâches et activités, au rôle de l'encadrement, etc. ce qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise » ; « L'audit social permet de détecter vite les risques socio-professionnels, et donc permet d'améliorer la santé et la sécurité des salariés dans l'entreprise qui sont les gages de la performance organisationnelle» ; « L'audit social nous permet de déceler à temps le problème de la santé mentale au travail de nos employés qui est, comme vous le savez bien, une problématique difficile à aborder par la plupart de nos collègues, pourtant elle s'avère capitale pour remettre en cause certaines pratiques et favoriser l'employabilité durable des salariés » ; « L'audit social permet à l'entreprise de résoudre un certain nombre de problèmes, offrant ainsi à celle-ci les moyens d'améliorer sa performance, en passant par celle des salariés. En effet, une crise sociale par exemple a un impact direct sur les salariés, sur leur moral, sur leur implication dans leur travail ou encore sur leur motivation. Prendre donc des précautions visant à améliorer le climat social ou à remédier à un conflit interne persistant aura une incidence significative sur le fonctionnement de l'entreprise, et donc sur sa performance ».*

À cet effet, l'audit social aide l'entreprise à diminuer les coûts cachés qui entravent la performance des salariés. En diminuant les effets des coûts cachés, l'audit social participe à l'amélioration de la qualité de travail des salariés dans l'entreprise, ce qui accroît leur motivation et augmente leur productivité. L'audit social est donc un outil d'efficacité organisationnelle, car sa mise en place implique le changement de paradigme de la dissociation Personnes/Entreprise et aide le pouvoir décisionnel de l'entreprise à faire une adaptation de la politique sociale aux besoins et attentes des RH.

Toutefois, parmi les raisons avancées par les entreprises qui ne pratiquent pas l'audit social, on note de prime à abord l'insuffisance des moyens financiers (59 %), ensuite la méconnaissance de l'audit social (41 %), ce qui nécessite une sensibilisation des PME de l'importance de la pratique de l'audit social. En d'autres termes, les PME camerounaises ont besoin de prendre conscience du rôle de l'audit social, afin de façonner des stratégies de RH cohérentes, c'est-à-dire être capables d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performantes.

Conclusion

L'audit social, s'il est une pratique à l'avenir prometteur dans les PME camerounaises, reste néanmoins une pratique nouvelle et méconnue par beaucoup de dirigeants de PME. Les résultats de nos enquêtes préliminaires démontrent une fois de plus l'importance de l'audit social dans l'analyse et l'évaluation des risques sociaux. Les entreprises interrogées, si elles ne sont pas à cent pour cent engagées dans cette pratique, sont tout de même nombreuses à reconnaître le rôle de l'audit social pour atteindre la performance organisationnelle, car il rend les PME, non seulement en conformité vis-à-vis du code du travail et des conventions internationales, mais aussi et surtout, assure l'efficacité de la fonction RH, en créant de la valeur et en conciliant la performance économique avec la performance sociale. Ainsi, la RSE ne pousse-t-elle pas l'audit social à devenir plus global et à introduire l'éthique dans sa mise

en œuvre afin de contribuer à la GRH et à la performance organisationnelle qui est plus que jamais exigée aux PME pour « survivre » dans cet environnement de plus en plus complexe et turbulent ? Une telle réalité ne peut toutefois pas être atteinte sans que la GRH dans les PME ne devienne elle-même responsable (Bakadir, 2012).

Notre recherche montre ainsi que l'audit social a un impact capital sur la performance organisationnelle des PME. Cette étude apporte une contribution à la littérature actuelle en GRH, en essayant d'innover à divers points. Tout d'abord, notre cadre d'analyse dans le contexte des PME permet une analyse plus approfondie du rôle de l'audit social où on observe davantage le caractère souvent informel, implicite, voire inconscient de ces pratiques. Par ailleurs, plutôt que recourir à une approche quantitative, nous avons opté pour une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs multi-acteurs afin de requérir un nombre important d'informations et d'enrichir la littérature.

Cependant, comme toute recherche, celle-ci comporte certaines limites et les recherches futures devraient permettre de les dépasser. La première limite se situe au niveau des entreprises interrogées qui ne pratiquent pas toutes l'audit social à proprement parlé. Il serait donc intéressant, dans les futures recherches, de cibler uniquement les entreprises qui pratiquent l'audit social afin de cerner son impact réel sur la performance organisationnelle. Une seconde limite est liée au caractère exploratoire de cette étude qui ne permet pas de généraliser les résultats à toutes les PME camerounaises.

Pour ce qui est de la contribution à la performance économique, il est possible qu'il subsiste des variables de l'audit social susceptibles de l'influencer et qui n'ont pas été prises en compte dans cette étude. Il aurait été intéressant par exemple d'examiner l'effet sur la performance organisationnelle de l'audit de stratégie, vu son importance à s'assurer de la convergence entre la GRH et la stratégie générale de l'entreprise. Des études de cas approfondies réalisées auprès des acteurs qui pratiquent l'audit social seraient aussi nécessaires pour examiner plus à fond les mécanismes existant entre l'audit social et la performance de l'entreprise, de même que les facteurs impliqués de façon à corroborer les résultats obtenus ici.

À l'instar d'Ichniowski et de ses collègues (1996), nous estimons qu'aucune recherche seule ne sera entièrement convaincante dans ce domaine et la clé pour obtenir des résultats crédibles sera l'accumulation et le recoupement d'études utilisant divers aperçus comportant chacun leurs forces et leurs faiblesses (Jalette et Bergeron, 2002). La présente recherche ne met évidemment pas un point final à la question de l'impact de l'audit social sur la performance des PME. Cependant, les éléments de preuve apportés ici contribuent de façon optimale et originale à l'avancement de la connaissance sur cette problématique émergente dans notre contexte, mais aussi et surtout importante.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Ait Essbaa, A. & Bachelard, O. (2017). Injustice au travail ; état de la question et perspectives de recherche dans le contexte organisationnel au Maroc. *19ième Université de printemps de l'audit social,* 4 & 5 mai, Marrakech (Maroc).

[2] Akanni A. (2015). Les pratiques performantes de gestion des ressources humaines dans les entreprises au Sénégal. *11ième Université de Printemps de l'Audit Social*, du 30 au 31 mai, SIDI FREDJ (Algérie).

[3] Allouche, J., Charpentier, M., & Guillot-Soulez, C. (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières. *Congrès de l'AGRH*.

[4] Attarca, M. & Jacquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *Journée Développement Durable* - AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.

[5] Bakadir B. (2012). Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines : essai d'analyse. *14ième Université de Printemps de l'audit social,* Oran, Algérie.

[6] Barbier, E. (1998). *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*. Éditions Maxima.

[7] Becker, G.S., (1964), *Human Capital*, première edition, New York, National Bureau of Economic Research.

[8] Belaribi, Z.F., Hadj Slimane, H. & Belmokaddem, M. (2015). Performance de la GRH : entre la théorie et la pratique. *11ième Université de Printemps de l'Audit Social*, du 30 au 31 mai, SIDI FREDJ (Algérie).

[9] Bennis, Z. (2014). Gouvernance éthique et gestion des résultats. *32ème Université d'Eté IAS Aix-en-Provence,* 28 et 29 août.

[10] Botton, C., Jobin, M.-H. & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. *Gestion 2000*, 29, 37-52.

[11] Bouhezza M. & Ouassaa H. (2016). Les apports de l'audit d'évaluation de la performance du personnel à minimiser la subjectivité de l'évaluateur. *18ième Université de Printemps de l'audit social Organisée par l'IAS et ESFAM Sofia,* 5 et 6 mai, Bulgarie.

[12] Boullanger H. (2013). L'audit interne dans le secteur public. *Revue Française d'Administration Publique*, vol.148, n°4, pp. 1029-1041.

[13] Bouquin, H. (1997). *Les fondements du contrôle de gestion*, 2nd édition, Collection que sais-je ? Paris, PUF.

[14] Boussaguet, S. (2007). Repreneurs de PME: ne sous-estimez pas l'audit social. *9ième Université de l'audit social*, Moscou.

[15] Brillet, F. & Gavoille, F. (2014). Allongement de la vie professionnelle : quelles attentes pour les seniors ? *32ème Université d'Eté IAS Aix-en-Provence,* 28 et 29 août.

[16] Cappelletti, L. (2006). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *12*(1), 27-43.

[17] Chênevert, D. Morin, D., FIliatrault È.-M. & Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* (79), 39-55.

[18] Chidiac El Hajj M. (2016). Audit social et Risque Opérationnel des Ressources Humaines : Cas des PME du Commerce de textile-habillement au Liban. *18ième Université de Printemps de l'audit social Organisée par l'IAS et ESFAM Sofia,* 5 et 6 mai, Bulgarie.

[19] Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, *3*(1), 107-128.

[20] Combemale M. & Igalens J. (2005). *L'audit social. Que sais-je ?* PUF. 127 p.

[21] Ducharme, L.M. (1998). *Introduction Main Theories and Concepts, in Measuring Intangible Investment*, OCDE, Paris.

[22] Duport M. & Bardina L. K. (2016). Du rôle de la validité externe dans l'Audit social : le cadre de la loi 2002 de rénovation sociale et le cas d'un EHPAD. *18ième Université de Printemps de l'audit social Organisée par l'IAS et ESFAM Sofia,* 5 et 6 mai, Bulgarie.

[23] Giauque, D., Barbey, V. & Duc, N. (2008). Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif. *Revue française d'administration publique*, *4*(128), 785-798.

[24] Guerrero S. (2008). *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*. Dunod, Paris, 211 p.

[25] Guerrero, S. (2008). *Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines*. Dunod.

[26] Guillot-Soulez, C. (2015). *La gestion des ressources Humaines*. Gualino Éditions.

[27] Hilmi Y. & Naji F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, n°3, pp. 1-20.

[28] Hollnagel, E., Journé, B. & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement*, 12(4), 224-229.

[29] Igalens J. & Peretti J.-M. (2008). *Audit social*, éditions d'Organisation, Paris.

[30] Igalens, J. & Peretti, J.M. (2015). *Le Bilan social de l'entreprise*. EPUB.

[31] Igalens, J., & Joras, M. (2010). *La sûreté éthique : Du concept à l'audit opérationnel*. EMS Editions.

[32] Jalette, P. & Bergeron, J. G. (2002). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle. *Relations industrielles/Industrial relations*, *57*(3), 542-568.

[33] Joras, M. & Jonquières, M. (2015). *Glossaire de l'audit du social*. EMS Editions.

[34] Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, Editions Economica, Paris

[35] Kamani, M. (2011). Audit social : qu'est-ce-que c'est ?. http://cm.viadeo.com/fr/groups/detaildiscussion/?containerId=002202qx23sxs876&forumId=0021qckthow7tiub&action=messageDetail&messageId=0022aq8bvjlfub09.

[36] Landier, H. (2011). *Evaluer le climat social de votre entreprise : Mesurer le désengagement et y remédier*. Editions Eyrolles.

[37] Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological Preparation. *Academy of Management Executive*. 15, 80-92.

[38] Martory, B., Crozet, D., & du Montcel, H. T. (1988). *Gestion des ressources humaines* (Vol. 3). Nathan.

[39] Mc Maham, G.C., Virick, M. & Wright, P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Ressource Management Revisited: Progress, Problems and Prospects. *In* Wright P.M., Dyer L., Boudreau J.W., Milkovich G.T. (ed), *Research in Personnel and Human Resource Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty- First Century*, Jai Press Inc, Stamford, CT, pp.99-122.

[40] Messaoudène, L. & Hernandez, S. (2013). La communication sociale, un levier de performance organisationnelle ? Le cas des politiques de santé publique en matière de nutrition. *Management & Avenir, 3*(61), 146-167.

[41] Mohd H.CH, Rashidah A.R & Mahenthiran, S. (2008). Corporate governance, transparency and performance of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 23(8), 744-778.

[42] Morin, E.M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : conception intégrée. *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures. Montréal : Gaétan Morin*, 73-87.

[43] Peretti J.-M. (2015). *Ressources humaines*. 15ième édition, Vuibert.

[44] Peretti, J. M. (2018). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

[45] Perret, B. (2008). L'évaluation des politiques publiques. *Esprit*, (12), 142-159.

[46] Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne : Primé par l'IFACI*. Éditions Eyrolles.

[47] Richard, C., & Reix, R. (2002). Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : Le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *8*(1), 151-174.

[48] Robaa, G. (2014). Le manager de proximité comme interface stratégique dans l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'exemple de l'intérim. *32ème Université d'Eté IAS Aix-en-Provence,* 28 et 29 août.

[49] Saba, T. & Dolan, S.L. (2013). *La Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 5ème Édition, ERPI.

[50] Sicotte, C., Champagne, F. & Contandriopoulos, A.-P. (1999). La performance organisationnelle des organismes publics de santé. *Revue Rupture*, *6*(1), 34-46.

[51] Traouré, A. (2016). Les opportunités d'une gestion efficiente des ressources humaines dans les collectivités locales du Mali. *18ième Université de Printemps de l'audit social Organisée par l'IAS et ESFAM Sofia,* 5 et 6 mai, Bulgarie.

SATISFACTION GENRÉE VIS-À-VIS DE LA RÉMUNERATION : VERS LA GÉNÉRATION D'UNE ÉCHELLE DE MESURE

Niâma CHELYAT
Doctorante, LIRE-MD Université Cadi Ayad, Maroc
chelyat.niama@gmail.com

Doha SAHRAOUI
Professeure, LIRE-MD, Université Cadi Ayad, Maroc
doha.sahraoui@gmail.com

Résumé

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes ne se clément pas et constitue une caractéristique persistante du marché du travail. Les données indiquent que les femmes sont souvent plus satisfaites de leur rémunération que les hommes, ce qui suggère un « paradoxe de satisfaction salariale », malgré une faible rémunération. Il existe toute une série de modèles de la satisfaction vis-à-vis de la rémunération ayant adopté une approche quantitative positiviste négligeant simultanément ce que les femmes intègrent lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur leur rémunération. Soutenant que cette approche adoptée présente des lacunes dans la mesure où elle ignore la nature « genrée » de la satisfaction à l'égard de la rémunération, la présente recherche adopte une position alternative et vise à aborder la satisfaction à l'égard de la rémunération du point de vue des femmes et à intégrer les rapports de genre intériorisés. En adoptant le paradigme de Churchill, nous visons à développer une échelle de mesure « genrée » relative à la satisfaction vis-à-vis de leur rémunération, comprenant une exploration qui nous permettra d'affiner le concept et de bien définir ses facettes.

Introduction

L'existence d'un écart salarial significatif entre les femmes et les hommes est un fait persistant et clairement reconnu par les chercheurs de diverses disciplines universitaires (Becker, 1975 ; Blau et Kahn, 1994). Les chercheurs soulignent qu'à partir de trente ans, l'écart se prolifère petit à petit et ce à diplôme égal (Meurs, Pailhé et Ponthieux ; 2014) et niveau d'expérience égal (Prokos et Padavic 2005). Cette réalité, dont le niveau varie d'un pays à l'autre, est loin d'être une caractéristique d'un pays ou d'une région donnée, elle concerne aussi bien les pays développés ainsi que ceux en voie de développement. Malgré ces différences de rémunération, les femmes n'affichent pas un niveau élevé d'insatisfaction salariale (Sauser et York, 1978 ; Crosby, 1982, Mueller et Kim, 2008). Ces schémas "paradoxaux" dans la satisfaction salariale sont des schémas présents dans la littérature depuis plus de 30 ans. Les faits suggèrent que les femmes sont souvent aussi ou plus satisfaites de leur salaire que leurs homologues masculins (Buchanan, 2005 ; Smith, 2009 ; Davison, 2014 ; Valet, 2018). Ce "paradoxe" alors qu'en moyenne, les femmes ont tendance à recevoir un salaire inférieur aux

hommes. Les méthodologies quantitatives, telles qu'elles sont employées pour expliquer la satisfaction à l'égard de la rémunération, se basent essentiellement sur le PSQ[1] (Henman et Schwab 1985), une échelle pensée d'une manière unisexe et apportant une mesure partielle de la satisfaction vis-à-vis de la rémunération. D'autant plus, ces méthodologies n'offrent aucune possibilité aux femmes d'exprimer leur attitude vis-à-vis de leur rémunération. La recherche est tout aussi paradoxale que l'attitude des femmes vis-à-vis de leur rémunération : l'attitude des femmes vis-à-vis de la rémunération est complexe mais cette complexité ne peut être mesurée.

Dans ce sens, Il y a donc un fort enjeu à rendre mesurable la dimension subjective que les femmes intègrent pour évaluer leur rémunération. Cette dimension est liée aux variations genrées dans le processus d'évaluation de la satisfaction des femmes vis-à-vis de leur rémunération. Notre objectif est de déterminer les composantes que les femmes intègrent dans leurs évaluations individuelles d'(in)satisfaction vis-à-vis de leur rémunération, les composantes autres que les composantes objectives. Ces composantes subjectives agissent comme des effets compensatoires qui pallient l'écart de rémunération vécue par les femmes mais qui mesurée par les échelles classiques de la satisfaction vis-à-vis de la rémunération mène à un résultat positif. Notre démarche a pour objectif de proposer une échelle de mesure alternative qui intègre des composantes genrées qui rend compte de la satisfaction réelle des femmes vis-à-vis de leur rémunération.

Ce travail part de l'idée que la satisfaction à l'égard de la rémunération est de nature « genrée ». Il serait entrepris avec une méthodologie qualitative à visée exploratoire qui pourrait potentiellement apporter un nouvel éclairage sur un paradoxe dont les explications restent moins satisfaisantes et éparpillées. L'objectif étant de développer une échelle de mesure alternative car le PSQ constitue un outil de mesure invariant de la satisfaction salariale des femmes et des hommes (De Gieter et al ; 2009), malgré l'existence d'un écart en rémunération qui n'est plus une réalité à prouver.

La première partie de cet article vise à dresser les apports et les limites des modèles classiques de la satisfaction salariale, puis une vue sur l'ensemble des explications théoriques et empiriques de la satisfaction paradoxale des femmes à l'égard de leur rémunération, tout en mettant en avant notre contribution. La seconde partie s'attelle à la méthodologie poursuivie et les principaux résultats de l'étude exploratoire.

L'objectif étant de développer une échelle de mesure alternative car le PSQ constitue un outil de mesure invariant de la satisfaction salariale des femmes et des hommes (De Gieter et al ; 2009), malgré l'existence d'un écart en rémunération qui n'est plus une réalité à prouver.

La première partie de cet article vise à dresser les apports et les limites des théories et modèles classiques de la satisfaction salariale, puis une vue sur l'ensemble des explications théoriques et empiriques de la satisfaction paradoxale des femmes à l'égard de leur rémunération, tout en mettant en avant notre contribution. La seconde partie s'attelle à la méthodologie poursuivie et les principaux résultats de l'étude exploratoire.

[1] Pay satisfaction questionnaire

Les modèles de la satisfaction salariale : portées et limites

Les facettes de la satisfaction salariale s'appuyant sur les travaux de Lawler (1971), Heneman et Schwab (1985) ont proposé que la satisfaction salariale soit une construction multidimensionnelle qui inclut les perceptions liées aux avantages, les niveaux de rémunération, les augmentations de salaire et la structure/administration des salaires. Les avantages sont des paiements indirects tels que l'assurance maladie, les niveaux de rémunération sont des salaires directs, les augmentations de salaire sont des améliorations des niveaux de rémunération, et la structure/administration des salaires fait référence à la hiérarchie interne des salaires et aux procédures de distribution des salaires d'une organisation.

La satisfaction salariale a été conceptualisée à travers différents modèles, celui de **Lawler (1971)** considéré comme le premier modèle ; il s'intéresse à la satisfaction des employés par rapport à leur montant de salaire, Heneman et schwab (1985) le qualifie d'unidimensionnel. Il se base sur deux perceptions de l'individu : Il s'agit premièrement de sa perception du montant du salaire qu'il devrait recevoir et deuxièmement, de sa perception du montant du salaire qu'il reçoit réellement. Ensuite le modèle de **Dyer et Thériault (1976)** se situe dans l'approche multidimensionnelle, selon les auteurs l'individu éprouve de la satisfaction vis-à-vis de deux dimensions du salaire, son montant et son mode de gestion. La prise en compte de l'évaluation de la satisfaction à l'égard de la gestion des rémunérations constitue l'apport majeur de ce modèle. Finalement, **Henman et Schwab (1985)** ont identifié quatre dimensions indépendantes de la satisfaction à l'égard de la rémunération. En proposant une échelle de mesure de la satisfaction à l'égard de la rémunération : *Pay satisfaction Questionnaire (PSQ).*

Le PSQ est composé de quatre dimensions et 18 items répartis comme suit :

- Le niveau du salaire (4 items).
- Les avantages divers (4 items).
- Les augmentations de salaire (4 items).
- La structure et la gestion de la rémunération (6 items).

Ces modèles se basent sur le principe de la divergence, le présent article s'attache à la satisfaction à l'égard de la rémunération en se basant sur la théorie de la privation relative. La différence avec la théorie de la divergence réside dans la formation des perceptions qui se développent à travers cinq conditions (Roussel, 1999).

Cette étude tente de mettre au jour le sens que les femmes accordent à leur rémunération. Car la satisfaction à l'égard de la rémunération ne se mesure pas uniquement à travers des variables de situations objectives (niveau de salaire, augmentations, structure et mode de gestion), ceci risque d'omettre des situations subjectives vécues. La satisfaction des femmes vis-à-vis de la rémunération dépasse le jugement de leur salaire en se référant à la vie professionnelle, mais relève de certaines caractéristiques du poste valorisées par les femmes. Ces dernières, bien qu'ayant un niveau objectif moindre de rémunération par rapport aux hommes, manifestent plus de satisfaction vis-à-vis de leur rémunération. De ce fait, la mesure de la satisfaction à travers ces modèles est biaisée car les femmes, au-delà de ces critères objectifs fournis en intègrent bien d'autres.

De la satisfaction paradoxale des femmes vis-à-vis de la rémunération à la satisfaction genrée à l'égard de la rémunération :

L'ensemble des travaux et explications dégagés de la littérature qualifie la satisfaction des femmes vis-à-vis d'une faible rémunération de paradoxale. Ils présentent le genre et les comportements liés au genre comme des faits évidents à partir desquels des hypothèses peuvent être extrapolées. Cette façon de considérer le genre n'est pas uniquement incohérente mais elle constitue également une base inadéquate pour comprendre les comportements sexués.

Satisfaction paradoxale des femmes : un aperçu synthétique des explications théoriques et empiriques

Les raisons pour lesquelles les femmes restent satisfaites d'une telle inégalité ont été examinées par divers chercheurs (Crosby 1982 ; McFarlin 1984 ; Jackson 1989 ; 1994 ; Phelan 1994, Buchanan 2005, Valet 2018). Certains se sont basés sur les théories de la satisfaction, telles que la théorie de l'équité (Adams 1965), pour expliquer la satisfaction des femmes à l'égard d'un salaire inférieur, tandis que d'autres ont examiné ce phénomène sous des angles plus sociologiques, en se référant à la théorie de la privation relative (Crosby 1982 ; Jackson 1989, sweeney 1990).

Les hypothèses développées par Phelan (1994) pour expliquer la satisfaction paradoxale des femmes au travail ont été transposées et adaptées par des chercheurs afin d'expliquer la satisfaction salariale paradoxale des femmes (Smith, 2018). Ces explications en nombre de cinq soulignent que les femmes ont des « apports de valeurs de travail différentes »[2], se réfèrent à des personnes du même genre[3], estiment que leurs « mérites en termes de rémunération est moindre »[4] et diffèrent des hommes quant aux « valeurs valorisées au travail[5] ». La première explication, découlant de la théorie de l'équité (Adams, 1965) a proposé que les apports des femmes au travail sont inférieurs à ceux des hommes. La deuxième explication, basée également sur la théorie de l'équité suggère que la satisfaction paradoxale des femmes semble découler des comparaisons que les femmes maintiennent avec d'autres femmes (Bylsma and Major 1994). La troisième hypothèse inspirée des travaux de (Major, McFarlin 1984) avance que les femmes s'attendent à être moins rétribuées que les hommes pour l'exécution d'une tâche et considèrent qu'une moindre rémunération est juste pour les mêmes contributions. Des chercheurs (comme Mueller et Kim, 2015) ont critiqué cette hypothèse de « mérite en termes de rémunération » (entitlement) en l'appelant « socialisation différenciée » et en indiquant que la récompense qu'une personne croit recevoir dépend de ce que l'on a été socialisé à accepter. Quant à la quatrième hypothèse, basée sur les travaux portant sur les valeurs professionnelles auxquelles les femmes accordent plus d'importance (Crosby 1982, Hodson, 1989), propose que les femmes attachent moins d'importance à la rémunération que les hommes. Finalement, la cinquième hypothèse stipule

[2] Differential inputs
[3] Own gender referents
[4] Differential entitlements
[5] Differential values

que les attributs subjectifs du travail plutôt que les attributs objectifs influencent la satisfaction, et dont les femmes et les hommes divergent moins (récompenses subjectives). Dans son étude, Phelan (1994) n'a pas trouvé de preuves à l'appui soutenant les quatre premières hypothèses, mais a trouvé une corroboration indiquant que les femmes accordent plus d'importance aux récompenses subjectives, desquelles elles puisent leur satisfaction. Cependant son étude s'est focalisée sur la satisfaction organisationnelle plutôt que sur la satisfaction salariale. Elle a également examiné la justice au moyen de critères objectifs plutôt qu'à travers des mesures subjectives (les perceptions) ce qui n'a pas tenu compte de l'influence des perceptions sur la satisfaction (Mueller et Wallace, 1996).

L'analyse de la revue de la littérature relative à la satisfaction salariale « paradoxale » susmentionnée, suggère que cet ensemble de travaux pose des défis méthodologiques. Il a presque entièrement été mené dans une perspective positiviste, négligeant les perceptions des femmes. Cela a limité la portée et l'efficacité de l'ensemble des travaux, en particulier, a privé les femmes de la possibilité de définir la manière dont elles évaluent elles-mêmes leur satisfaction salariale. Ceci appelle à l'étude des perceptions qu'ont les femmes de leur rémunération, et comment ces perceptions se forment, plutôt que les niveaux de rémunération absolus, ainsi une considération plus nuancée de la satisfaction salariale prend toute son ampleur. Cette considération renforce, par ailleurs, la nécessité d'aborder la satisfaction à l'égard de la rémunération sous l'angle des perceptions des femmes. L'objectif est de faire apparaître les micros-influences en rapport avec les cognitions, les perceptions, et les intérêts des femmes afin de comprendre comment les évaluations de la satisfaction salariale sont opérées et comment cela s'articule avec d'autres aspects de la vie extraprofessionnelle.

Par ailleurs, les explications dégagées de la littérature et susmentionnées présentent le genre et les comportements liés au genre comme des faits évidents à partir desquels des hypothèses peuvent être extrapolées. Cette façon de considérer le genre n'est pas uniquement incohérente mais elle constitue également une base inadéquate pour comprendre les comportements sexués. Cependant, le genre et les rôles sexués sont, sans doute, des constructions sociales qui sont ensuite interprétées et mises en œuvre par les individus plutôt qu'une caractéristique figée qui gouverne le comportement (West and Zimmerman1987 cités dans Smith 2018).

Les travaux d'Hakim (2000, 2006) ont marqué l'évolution vers l'étude des femmes ; elle considérait que la sociologie du comportement sur le marché du travail s'étant concentrée sur l'étude des hommes, elle n'avait pas expliqué les orientations des femmes. L'auteure suggère que les femmes, contrairement aux hommes, sont hétérogènes dans leurs attitudes vis-à-vis du travail et sont soit centrées sur le travail, ou sur leur foyer et famille, soit adaptatives. Selon l'auteure, les femmes sont libres de choisir leur niveau d'investissement professionnel, mais les hommes sont universellement centrés sur le travail. Ceci nous amène à supposer que la vie para-professionnelle est potentiellement déterminante dans l'appréhension des femmes de leur rémunération, notamment pour celles centrées sur la famille ou encore celles adaptatives.

En outre, les normes sociales et les rôles de genre peuvent conduire à des identités et à des rôles différents pour les hommes et les femmes sur le marché du travail et au sein du ménage et, par ricochet, induire ou du moins renforcer ces différences de genre. Ces normes sociales conduisent les unes et les autres à s'approprier des manières sexuées de faire, de dire, et de penser Poilpot-Rocaboy, et al (2018). Ainsi, la satisfaction vis-à-vis de la rémunération n'existe pas indépendamment des croyances plus larges sur le genre, mais elle est le reflet de la domination du modèle de travail plus conforme à celui des hommes. Ce qui, en soi, met en évidence le modèle masculin au travail comme hégémonique, et que les pratiques organisationnelles valorisent et récompensent le plus.

De ce fait, la conceptualisation de la satisfaction salariale comme étant une satisfaction « genrée », vise à débusquer les manières sexuées autour desquelles se fonde la satisfaction des femmes à l'égard de leur rémunération. Elle constitue un soubassement à partir duquel il est possible de remettre en question l'invariance du niveau de satisfaction, des femmes et des hommes, procuré par l'échelle de mesure existante (le PSQ de Henneman et Schwab) et qui ne prend pas en compte, à la fois, des composantes objectives et subjectives que les femmes associent à leur satisfaction salariale. Elle permettra également une analyse approfondie et une définition plus précise des facettes de la satisfaction salariale pour les femmes cadres.

L'outil de mesure que nous visons de développer a pour objectif de mettre l'accent sur les critères subjectifs et inclure la prise en compte des composantes de la satisfaction absolue à l'égard de la rémunération ainsi que les composantes de la satisfaction relative.

Cela ne veut pas dire que les hommes utilisent uniquement des critères objectifs pour évaluer leur attitude vis-à-vis de leur rémunération ou que les femmes se réfèrent uniquement à des critères subjectifs. Nous suggérons plutôt d'élargir le concept de la satisfaction salariale pour y inclure des concepts qui ont été associés davantage à la manière dont les femmes évaluent leur rémunération qu'à la manière dont l'échelle traditionnelle conçoit la satisfaction vis-à-vis de la rémunération.

La satisfaction salariale des femmes au prisme du genre : une lecture à travers la théorie de la privation relative

La théorie de privation relative a fait l'objet d'une variété abondante de construits théoriques ; certains modèles se sont intéressés aux causes de ce sentiment de PR, alors que d'autres ont mis l'accent sur les mécanismes par lesquels un individu développe ce sentiment, tandis que d'autres se sont fixés comme objectif l'étude des conséquences personnelles et sociales qui en découlent. À travers une méta- analyse, les auteurs (Smith, Pettigrew et al., 2012) ont défini la privation relative à travers trois étapes. Tout d'abord, il doit y avoir des comparaisons opérées par un individu, car en absence de comparaison il ne peut y avoir de PR. Deuxièmement, il doit y avoir une évaluation cognitive qui amène la personne à percevoir qu'elle-même ou son groupe est désavantagé. Troisièmement, le désavantage perçu doit être considéré comme injuste. Celui qu'il perçoit pense qu'il mérite mieux, ou que son groupe mérite mieux, cette composante constitue un élément indispensable à la privation relative.

En d'autres termes, les comparaisons sociales ont constitué le mécanisme central qui, selon les hypothèses, sous-tend l'apparition de la privation relative (Herman, & Zanna, 1986).

En effet, la privation relative a connu plusieurs théorisations, le modèle de Crosby (1982) demeure le plus élaboré. Il relie un ensemble de déterminants, tels que les traits de personnalité, l'environnement proche et les normes sociales, à cinq conditions préalables à la PR, puis précise comment des variables médiatrices, telles que le contrôle personnel et les possibilités offertes à l'individu amènent les personnes relativement démunies à choisir une mesure à prendre (réponse affective particulière).

Crosby met l'accent sur les conditions de la perception de l'injustice. Une divergence entre ce qui est perçu et ce qui devrait être perçu induit un sentiment de privation et donc d'injustice. Elle souligne que les individus éprouveront une privation individuelle s'ils souhaitent un résultat particulier et s'ils ont le sentiment de mériter ce résultat mais ne le reçoivent pas.

Elle trouve un champ d'application particulièrement intéressant pour analyser la satisfaction à l'égard de la rémunération. Elle présente, en effet, plusieurs qualités pour comprendre les phénomènes de satisfaction- insatisfaction (Sire, 1993) :

- La satisfaction n'est pas uniquement due au niveau actuel de rémunération, mais aussi à plusieurs perceptions, les préconditions, que les individus ont de leur situation relative.
- Le modèle de la PR inclut la théorie de l'équité, mais aussi spécifie plusieurs possibilités d'écarts par rapport à des attentes personnelles (ce que l'on veut, ce qui doit nous revenir, les attentes par rapport au passé) qui peuvent jouer un rôle sur le niveau de satisfaction-insatisfaction.
- Le modèle de la PR inclut également les éléments validés dans des travaux antérieurs (Adams, 1965 ; Lawler, 1971 ; Locke, 1976 cité dans sire, 1993).

De nombreuses études ont été réalisées pour valider la théorie sur le terrain des rémunérations (Sweeny et al, 1990). Les résultats indiquent que trois des préconditions apparaissent particulièrement explicatives du niveau d'insatisfaction :

- L'écart entre le salaire voulu et le salaire perçu.
- L'écart entre ce qu'on a le sentiment de mériter et ce que l'on perçoit.
- L'écart entre ce qui est perçu et ce que des individus repères perçoivent.

En ce qui concerne la satisfaction salariale des femmes, Crosby (1982) a donc suggéré que les femmes pouvaient se satisfaire d'un salaire inférieur parce qu'elles n'accordent pas autant d'importance au salaire que les hommes (c'est-à-dire qu'elles ne perçoivent pas d'écart entre le salaire qu'elles souhaitent et celui qu'elles reçoivent) ou qu'elles estiment avoir droit à un salaire inférieur à celui des hommes (c'est-à-dire qu'elles ne perçoivent pas d'écart entre le salaire qu'elles estiment mériter et celui qu'elles reçoivent).

Ainsi, la satisfaction salariale plus élevée des femmes pourraient être le reflet de la forte rigidité des différences genrées dans les expériences professionnelles et non professionnelles des femmes, ou encore à la difficulté des femmes à reconnaître leurs privations personnelles (Crosby, 1982).

Somme toute, les conditions objectives des individus sont des prédicteurs imparfaits de leur (in)satisfaction subjective par rapport à leur vie ou à leur situation. La notion de PR permet de comprendre que les individus évaluent leurs résultats par rapport à des normes ; lorsque leurs résultats sont inférieurs aux normes, ils se sentent « privés ». Quel que soit l'angle de comparaison considéré (interpersonnelle, intergroupe ou intra personnelle), le principe de base de la théorie de la PR indique que les sentiments associés à la PR découlent peu des situations objectives d'un individu ou d'un groupe. Ceci est vérifié, dans le cas où les femmes subissent une inégalité salariale : le sens commun indique que cet écart de rémunération devrait être associé à une insatisfaction des femmes vis-à-vis de leur rémunération. Or, selon la théorie de la PR ce n'est pas forcément le cas.

Méthodologie :

Nous avons effectué 20 entretiens qui portaient sur des profils, de femmes cadres, variés en fonction du statut marital, fonction occupée, niveau hiérarchique relevant de différents secteurs d'activité. Notre échantillon respecte les critères d'homogénéité de diversité et d'équilibre ; il a été constitué sur la base du principe de la saturation sémantique.

Afin d'analyser les propos de nos interviewées, nous avons procédé à une transcription/retranscription intégrale. Les propos recueillis ont été codés puis ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.

Satisfaction salariale « genrée » : génération d'items

Cette méthode d'analyse permet de dégager les critères que les femmes intègrent dans l'évaluation de leur rémunération. Au-delà des mesures objectives de la satisfaction vis-à-vis de la rémunération (niveau de salaire, avantages divers, système et gestion de la rémunération), les femmes manifestent une satisfaction auto-déclarée à l'égard de leur rémunération. Plusieurs éléments interfèrent dans les réponses des femmes quand il s'agit d'évaluer leur rémunération. Dans leur appréciation, elles dépassent le calcul économique et intègrent un rapport au travail plus marqué par son contenu qu'à son aspect strictement monétaire. Dans ce qui suit, on appréhendera les critères d'appréciation des femmes à l'égard de leur rémunération tels qu'ils ont été évoqués par ces dernières.

1. Les points de référence

On peut distinguer quatre points de référence, à partir desquels nos interviewées apprécient leur rémunération. Généralement les femmes effectuent des comparaisons en se référant soit au marché du travail, soit au secteur d'activité, soit aux personnes similaires occupant le même poste (ayant la même formation, et la même expérience professionnelle) ; elles indiquent que le genre n'a pas d'influence dans ce processus de comparaison il peut s'agir des femmes et/ou des hommes. Cependant, il faut noter que même si nous sommes devant des femmes cadres il y a des ombres au tableau ; ces dernières sont reléguées dans des emplois

dits féminisés et occupent des postes de support plutôt que des postes stratégiques. Ces derniers sont de vrais bastions masculins, or la rémunération augmente avec le volume des équipes managées. Lorsqu'elles veulent progresser, elles se heurtent souvent à toute une série d'obstacles invisibles qui constituent « le plafond de verre ». Ainsi leur comparaison se fait, généralement, avec des personnes ayant le même niveau de poste qui sont souvent des femmes. Ces résultats rejoignent ceux de Bygren (2004) qui a examiné l'impact d'un ensemble de référents sur la satisfaction vis-à-vis de la rémunération à savoir la rémunération antérieure, le niveau de rémunération au sein de l'entreprise, au niveau du poste, et sur le marché. Les individus ont tendance à comparer leur rémunération avec celle d'autres personnes ayant un niveau de poste similaire (Bygern, 2004).

« *Je fais des recherches par rapport à d'autres hôtels, par rapport au marché, mes collègues responsables que je vois qu'ils ont presque les mêmes responsabilités à l'hôtel en interne, mes collègues…* » Interviewée 5

«…. Ce salaire là je sais que la personne qui est à L'hôtel X elle a pratiquement le même salaire que moi c'est-à-dire qu'il y a un équilibre vous n'êtes pas hors marché là où j'étais avant oui, j'ai le poste de directrice commerciale j'ai des avantages j'ai machin mais en termes de rémunération j'étais la moins payée » Interviewée 10

Toutefois, dès que le point de référence devient un homme, on souligne une insatisfaction quasi-révoltante « *Je me compare aux personnes qui ont la même formation et la même expérience que moi et qui font les mêmes tâches que je fais, d'ailleurs et même des tâches moins que ça. Je me compare à ces directeurs qui ont été recrutés au bout de 5 ans et après quelques moments ils partent on leur donne le salaire qui fait le triple de mon salaire. »* Interviewée 13

« *Écoute par rapport à ce que je fais ma rémunération je crois ça va, par rapport à d'autres personnes quand j'entends directeur X touche tant non, mais Dieu merci on ne peut pas se plaindre »* Interviewée 4

En outre, les résultats montrent que l'appréciation des femmes de leur rémunération peut découler du fait que la personne se réfère à elle-même en évoquant les différentes tranches dans lesquelles elle a été. Dans cette auto-évaluation le poids du salaire de départ a visiblement un impact sur le sentiment de progression salariale de laquelle elles tirent leur satisfaction. « *Honnêtement j'avais de la chance de belles opportunités pour évoluer. Honnêtement parce que, je me rappelle le premier jour où je travaillais après tant d'années d'études j'ai commencé avec 3 000 dhs avec un contrat ANAPEC c'était la condition pour une première expérience il faut passer via l'ANAPEC ça était fait pendant six mois j'étais à 3 000 dhs mais là ça va je suis à 35 000 dhs. Depuis le temps franchement ça va on espère toujours avoir mieux mais je dis qu'il y a quand même une belle évolution »* Interviewée 10

« …Bon je me souviens de mon premier salaire en 2000 j'étais une smicarde et après le premier mois j'avais une augmentation de 500 Dhs à l'époque et après c'était un alignement avec les niveaux de salaire et j'ai eu des primes annuelles, j'ai eu des primes dans le noir parfois je fais

des projets j'ai une reconnaissance financière mais je crois depuis 10 ans le salaire… la tendance bien sûr elle est à la haute » Interviewée 19

« *…Je regarde par exemple depuis le début j'ai intégré en tant qu'ingénieur télécom, je n'avais même pas vingt-trois ans très jeune et tout, je pense avoir fait quand même une belle évolution Dieu merci que ce soit du point de vue salarial ou du point de vue carrière* » Interviewée 1
Il ressort aussi de notre analyse que nos interviewées prennent comme point de repère le secteur d'activité de l'entreprise :

« *La grande distribution en générale c'est catastrophique par rapport, avec toute franchise, au travail et l'effort fourni et la charge du travail on supporte les clients… »* Interviewée 5

« *En effet on peut tomber sur des différences de salaire qui peuvent être intéressantes mais encore une fois chaque secteur a ses propres particularités, les politiques de rémunération ne sont pas les mêmes partout mais je vais dire que je suis un peu dans la médiane du marché un peu plus de la médiane*. » Interviewée 11.

2. La rémunération subjective

L'appréciation féminine de la rémunération est beaucoup plus axée sur, les opportunités d'apprentissage, les conditions du travail et son contenu, qu'à ses rétributions purement financières. Au-delà de l'aspect rémunérateur du travail, les femmes valorisent dans une large mesure l'aspect non pécuniaire du travail.

« …si je me réveille le matin et je pars bosser en étant contente ça c'est un gain, mais si je touche deux ou trois fois ce que je touche aujourd'hui et que je travaille dans un climat que je n'aime pas je préfère minimiser mes prestations salariales et travailler dans un climat plus zen ... Je sais que je suis plus valorisée ailleurs mais je n'aurai pas les mêmes conditions de travail. »
Interviewée 16

« *De toute façon moi je crois que le ressenti matériel a un effet immédiat et ça part tout de suite alors qu'il y a d'autres choses qu'on doit être valorisée par rapport, quand tu es motivée par autre chose il y a déjà les remerciements un merci ou une lettre de remerciement ça va plus loin* **»** Interviewée 4

« *Ce qui compte pour moi ce n'est pas juste le salaire je veux un poste de responsabilité, le climat social surtout c'est très important aussi je ne peux pas travailler…on passe quand même plus que 8 heures ensemble on a un bon climat social »* Interviewée 5

« *Pour moi personnellement il suffit d'une reconnaissance et il se peut qu'il n'y ait pas d'augmentation ou une compensation matérielle, rien que sur le plan psychique, la reconnaissance te booste à déployer un effort à passer à 360 degré »* Interviewée 2

3. Les réseaux de communication informels

À travers les réponses de nos interviewées, nous constatons que les femmes majoritairement ne font pas partie des réseaux de communication informels leur permettant d'avoir une idée sur notamment les rémunérations, les primes et promotions. Ceci, obscurcirait l'accès à l'information et conduit les femmes à se résigner de rémunérations basses et accepter le *statu quo*.
« *Non je n'ai pas eu de réseaux, non on aurait dû peut-être faire ce genre de choses non je n'ai pas de réseau.* » Interviewée 13

« En tous cas en ce qui me concerne et je pense que c'est le cas de beaucoup de femmes je ne réseaute pas beaucoup en vérité. C'est souvent, enfin, les hommes se donnent les moyens de se rencontrer en dehors de l'entreprise de discuter de tisser un réseau professionnel (...)pour une femme c'est un peu plus compliqué en général d'autres engagements après l'engagement professionnel en rentrant il y a une autre journée qui démarre, un autre boulot qui démarre (…) *je pense être un petit peu introvertie pour aller à l'extérieur souvent ou tisser un réseau je pêche de ce côté-là*. » Interviewée 1

En revanche, parmi nos interviewées, il y a celles qui reconnaissent l'importance des réseaux et pratiquent le networking.

« *Tu ne peux pas évoluer sans avoir des connaissances, impossible, il faut que tu aies des contacts... parce que c'est à travers ces relations là que tu arrives à constituer des connaissances. Un réseau peut t'aider pour avoir des informations concernant les postes qui se proposent pour évoluer parce que des fois l'information ne circulent pas des fois on laisse à la dernière minute et il se trouve que tu ne sois pas préparée mais par contre tu peux en profiter si tu connais bien avant »* Interviewée 14

4. La stabilité

Si la mobilité, qu'elle soit interne ou interentreprises, se traduit par des gains salariaux, il apparaît, dans le discours de nos interviewées notamment celles mariées, qu'être mobile n'est pas toujours chose aisée. Quant aux femmes célibataires, nous constatons qu'à partir d'une certaine phase de carrière, la mobilité s'amenuise. La stabilité pour nos répondantes se décline en termes de stabilité familiale et aussi stabilité professionnelle qui leur procurent un certain sentiment de confort.

« *Nous les femmes on n'est pas très mobiles contrairement aux hommes. Pour évoluer et qui dit évoluer dit augmentation de salaire, évolution de carrière et promotion, les hommes sont plus mobiles ils ramènent toute la famille… Par contre les femmes, les pauvres, elles suivent toujours leurs maris donc quand on demande aux hommes est-ce que vous voulez le poste de directeur de groupe, directeur régional, directeur centre d'affaires avec changement de ville, ils disent Amen. Nous non, on te dit il n'y a pas un poste au niveau de la même ville et toi tu n'es pas mobile, tu stagnes. »* Interviewée 3

« *C'est bon je suis arrivée à un âge où je ne cherche pas à faire départs, à partir des quarantaines on est beaucoup plus dans la stabilité professionnelle que de faire des départs, des démarrages…* » Interviewée 16

5. Articulation des temps sociaux

En ce qui concerne l'équilibre vie privée - vie professionnelle, il demeure d'une importance prégnante dans le discours des femmes lorsqu'il leur est demandé d'évaluer uniquement leur rémunération.

« L'idéal d'une rémunération n'inclut pas que l'aspect pécuniaire, l'idéal inclut une ambiance zen, une disponibilité alliant entre la vie professionnelle et personnelle et une bonne rémunération un bon salaire qui te permet de maintenir un certain rythme une certaine aisance on va dire en termes de gestion quotidienne des charges et ce qui va avec. Il n'y a pas que le salaire en soi qui est important c'est vrai qu'il est important mais il faut qu'il y ait quand même d'autres éléments qui font que tu peux renoncer à des choses parce que ça compense par autre chose… l'équilibre c'est primordial pour moi chose que je n'arrive pas encore à acquérir ». Interviewée 10

« *…Je vais vous donner un exemple très concret, moi par exemple le fait de travailler sur la capitale (Casablanca) sachant que sur la capitale il y a plus d'opportunités même en termes d'évolution de carrière et de rémunération les deux en fait et même à poste iso je sais que je peux avoir une rémunération meilleure. Pourtant je ne peux pas étant mère de trois enfants c'est très compliqué de faire la navette tous les jours et très compliqué de m'installer carrément à Casablanca mon mari ayant son travail à Rabat.* » Interviewée11

« *Je suis arrivée à un stade où ma vie personnelle est plus importante pour moi que ma vie professionnelle c'est-à-dire si je dois travailler des heures et des heures tard tous les jours pour prouver non. Je suis déjà satisfaite* » Interviewée 4

6. Naïveté professionnelle

Très formalistes dans leurs esprits et moins nombreuses à demander une augmentation de salaire, les femmes pensent que leur investissement professionnel serait systématiquement récompensé matériellement. Cependant, dans le monde du travail, qui ne revendique rien n'a rien.

« *…J'aimerais bien à ce que si je sois augmentée, soit par mérite pas par autre chose moi je le dis au DR (directeur régional) Je lui dis je mérite d'être promue et je mérite l'augmentation de salaire parce que je fais un effort, je suis une personne honnête, je fais mon travail bien comme il faut, je suis toujours présente, je suis assidue, je gère bien mon équipe, je gère aussi tous les problèmes vis-à-vis des autorités, les voisins. Je n'ai pas de problèmes dans ce sens je n'ai jamais appelé le DR pour régler mes problèmes* » Interviewée 5

« Je n'ai jamais *eu besoin de la demander (l'augmentation de salaire) on me l'accorde, je ne l'ai jamais fait comme je l'ai dit quand j'ai commencé par rapport à ce que j'ai maintenant je sais que de par mes compétences je n'ai pas besoin de demander* » Interviewée 20

« *…c'est une histoire de culture féminine on va dire je ne sais pas comment dire ça mais de posture féminine qui fait qu'on accepte de faire beaucoup de choses au-delà de ce qu'on nous demande souvent et puis au-delà de ce que peut faire un homme, mais avec un naturel qui fait que ce n'est pas forcément valorisé en tant que tel* » Interviewée 1

7. La satiété

Il ressort de notre analyse que la satiété « Alkanaa » en tant que valeur morale, est de référence dans la propre évaluation des femmes de leur rémunération. À travers cette valeur elles rejettent d'exprimer leur rémunération désavantageuse.

« *…Aussi nous les femmes on a tendance à …pas se dévaloriser mais à moins réclamer et à se suffire et se dire bon ça me suffit on ne cherche pas forcément à avoir plus Dieu merci j'ai ce qu'il faut pour vivre je n'ai pas besoin de plus et puis on n'ose pas demander* » Interviewée 18

« *Mon salaire me suffit je suis toute seule mon argent est essentiellement pour moi parfois je me dis j'aurais aimé avoir un salaire de plus pour avoir d'autre choses mais malgré tout je dis que les femmes sont…généralement elles se contentent »* Interviewée 5

« Il y a comme je disais tout à l'heure, tout est proportionnel, il y a une partie de religion, une partie d'éducation que je mettrais dans la réponse pour dire bon « Alkanaa » Dieu merci nos parents nous ont inculqués « Alkanaa » et je l'ai toujours dit on me donne 10 0000 dhs je vais vivre avec, on me donne 15 000 dhs je vais vivre avec, on me donne 1 000 dhs je dois vivre avec. » Interviewée 11

8. L'attachement à l'employeur

Les résultats montrent que, pour plusieurs dimensions, les femmes sont plus attachées à leur employeur et ce, même si leur rémunération n'est pas au plafond de leurs attentes.

« *Changer de métier après 16 ans en grande distribution (Hésitation) c'est faisable mais ce n'est pas juste le salaire… moi je suis aujourd'hui à Carrefour ce n'est pas juste pour le salaire c'est une enseigne de référence c'est un grand groupe on a beaucoup appris aussi on a passé des formations il y a l'évolution par exemple les promotions internes je peux aller à Atakadou, à carrefour hyper, à virgin… »* Interviewée 5

9. Ségrégation professionnelle sexuée

Bien que le code du travail ait instauré « un salaire égal pour un travail égal », il faut souligner que les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes emplois. Ces derniers sont définis à travers des grilles de classification professionnelles dont la conception, sexuée, ne prend pas toujours des critères communs aux hommes et aux femmes. De cette manière, les attentes des femmes sont modelées par leur représentation de la « valeur » des différents postes occupés comme une « *doxa* » et dont la rémunération peut sembler évidente. Ainsi les femmes, acceptent leur niveau de rémunération. Cependant, cela ne signifie pas qu'elles acceptent tout aveuglément leur rémunération désavantageuse mais la légitiment à travers leurs croyances sur la valeur des différents postes ce qui influence doublement leurs attentes et leur satisfaction vis-à-vis de leur rémunération.

« …Par exemple un acheteur est mieux payé qu'un responsable magasin un approvisionneur aussi avec la même qualification pour le poste un master ou le même diplôme. » Interviewée 5

« *En fait la rémunération de l'individu est une source d'insatisfaction éternelle. Mais quand on a cet esprit rationnel, quand on sait dire de toutes les façons à ce niveau de responsabilité, à ce niveau de poste voilà à quoi on peut aspirer, les insatisfactions s'estompent »* Interviewée11

Les propos de cette interviewée vont dans le sens du travail de Smith (2020) qui en s'appuyant sur les travaux d'universitaires féministes et ceux de Bourdieu, affirment que la construction sociale et la compréhension partagée de la « valeur » de différents types d'emploi est essentielle pour comprendre les schémas paradoxaux de la satisfaction salariale des femmes. Dans cette perspective, la satisfaction des femmes à l'égard de leur rémunération n'est pas « paradoxale », mais symptomatique et reflète leur position sur le marché du travail.

10. La perception de la rémunération de la ville

Certaines de nos interviewées manifestent une insatisfaction à l'égard de leur rémunération, l'un des arguments est le fait d'être sur une ville au lieu d'une autre.

« Sur la capitale il y a plus d'opportunités même en termes d'évolution de carrière et de rémunération les deux en fait et même à poste iso je sais que je peux avoir une rémunération meilleure sur Casablanca pourtant je ne peux pas étant mère de 3 enfants très compliqué de faire la navette » interviewée 11

« Maintenant ça fait 10 ans que je suis à la banque, je constate que les gens à Casa il y a plus d'opportunité les gens passent trois, quatre, cinq ans ils changent de banque ou carrément de secteur nous à Marrakech c'est un peu limité » Interviewée 3

L'impact de la maternité

La maternité bouleverse le rythme de la carrière des femmes. Le retour en entreprise leur réserve souvent des surprises concernant le poste ou encore certaines composantes de la rémunération.

« Après mes congés de maternité quand je demandais des choses, je prends vraiment le minimum je prends 3 mois, et à la reprise je leur dis par exemple j'ai besoin qu'on m'augmente cette année on me dit tu étais en congé maternité c'est considéré comme si je n'ai pas travaillé » Interviewée 3

« *Le groupe dans lequel je travaillais à l'époque, la prime annuelle c'était 2 mois de salaire c'est le bonus annuel que nous recevons au mois de Juin et à cette époque parce que j'étais en maternité j'avais eu 50 % c'est-à-dire j'ai eu un mois de salaire*. » Interviewée 17

« *… les femmes sont pénalisées il y a les congés demi-solde et les congés sans solde donc 3 mois, 6 mois, et une année. La majorité qui dépasse 3 mois, 6 mois ou une année il s'ensuit une dégradation ça devient une personne qui remplace au niveau de l'agence ceux qui sont en congé ou malades, …. Au-delà de 3 mois l'entreprise n'attend pas elle affecte automatiquement une autre personne et bien sûr qui dit remplacement dit suppression de plusieurs composantes de salaire »* Interviewée 9

« Dans notre domaine tu t'absentes trois mois tu retournes comme si tu venais d'intégrer je parle du tourisme parce que quand on est dans un département commercial c'est-à-dire il faut que tu sois génératrice de chiffre d'affaires. Automatiquement dès le premier mois on t'oriente vers la CNSS tu touches 6 000dhs. Quant au retour, au contraire, tu n'as même pas le droit de parler parce que tu t'es absentée trois mois donc pour demander une augmentation ce n'est pas évident parce que tu n'as pas contribué à la réalisation des objectifs pendant trois ou quatre mois… ça influence négativement c'est comme si tu fais une pause et tu reviens. » Interviewée 10

En revanche, à en croire les propos de nos interviewées, il semblerait que la maternité n'a empêché ni leur promotion, ni une augmentation. Ces femmes se retrouvent dans de grandes entreprises ou des multinationales adoptant des pratiques en faveur de la parentalité.

« *J'avais changé de poste avant d'accoucher et c'est après mon retour que j'ai perçu l'augmentation que je devais percevoir avant parce que c'est une fois par année même si tu changes de poste on te la garde jusqu'au moment des augmentations. Le fait d'être enceinte n'a pas empêché ma promotion et le fait d'être enceinte et d'accoucher n'a pas empêché mon augmentation. »* Interviewée 15

« Alors je suis partie trois fois en congé de maternité sur les trois fois alors les deux premières fois j'étais dans une autre entreprise. Et la troisième fois c'était dans l'entreprise actuelle et à chaque fois que je suis revenue la première fois c'était une évolution de poste la deuxième fois c'était une confirmation à un poste et la troisième fois c'était mon augmentation normale

comme je disais tout à l'heure le groupe dans lequel je suis a mis en place une politique parentale pour éviter tout impact sur la femme qui part en congé maternité » Interviewée 11

Le salaire d'appoint

Bien que les choses aient évolué, l'idéologie du salaire d'appoint a encore ses traces dans l'esprit des femmes et confortent les préjugés de certains employeurs : « *…parce que déjà qu'en étant une femme mariée « où il travaille ton mari ?» fait partie des questions de l'entretien bien que logiquement moi je ne comprends pas … mais pourtant en me disant votre mari travaille dans la banque telle il est auditeur je pense que vous n'avez pas besoin d'augmentation de salaire* » Interviewée 17

« *…Pour mes dépenses du ménage je suis dans les alentours de 30 % en fait je me suis mariée toute jeune et j'étais encore étudiante donc le couple n'est pas parti du postulat de base qui est que tu contribues à 50 % je contribue à 50 % ça a toujours été 100 % chez mon conjoint* » Interviewée 11

« *…C'est un rôle secondaire du moment que je n'ai pas une responsabilité au sein du ménage, je vis avec mes parents…ce n'est pas un salaire sur lequel le ménage se base pour bien fonctionner* » Interviewée 9

« *Si mon mari aura les moyens de tous prendre en charge, je pourrai continuer de travailler sans fournir beaucoup d'efforts et sans aspirer à plus de responsabilité et à plus de rémunération* » Interviewée 3

Néanmoins, les rôles financiers dans les ménages ne sont pas figés ils sont flexibles. Une de nos répondantes déclare que son rôle financier dans le ménage est important étant donné que son mari est indépendant.

« *Mon mari est à son compte donc avec des revenus pas toujours réguliers il est entrepreneur il a des fois des revenus élevés et d'autres moments ce qui est cette période de COVID etc était un peu pénible mais bon c'est-à-dire que la partie ou bien le salaire régulier du ménage est le mien justement donc les choses importantes elles sont prises en charge à mon niveau. Ce qui est la scolarité de l'enfant, le crédit etc. Par contre le quotidien, les vacances c'est plus mon mari. Ma rémunération elle est même la plus essentielle. »* Interviewée 1

Locus de contrôle

Les résultats font ressortir que des attributs individuels tels que le locus de contrôle en tant que trait de personnalité représente une variable dispositionnelle qui impacte la satisfaction des femmes à l'égard de la rémunération.

« L'entretien d'évaluation peut passer très bien, et il te dit tu es la meilleure et que tu travailles très bien mais derrière il peut dire ce qu'il veut et au niveau des augmentations il peut faire ce

qu'il veut. On peut te dire tu es très bien et il ne t'accorde aucun grade…Même si tu revendiques, on te dit c'est ton manager direct qui doit t'apprécier et c'est à lui de proposer même si tu demandes à la DRH. Et, bien sûr, il (le manager) trouve des excuses, j'ai proposé et on ne m'a pas donné le budget, des fois il peut ne pas te répondre » Interviewée 3

« … d'ailleurs l'évaluation ne sert à rien, quand j'ai été recrutée avec eux les gens me disaient même si tu remplis cette fiche d'évaluation ça ne sert à rien et d'ailleurs c'est vrai et même les personnes qui ont été augmenté avant moi c'était des augmentations misérables. Par exemple 200 dhs mais finalement les directeurs et chefs de services, ce n'est pas officiel, mais ils ont des primes importantes. » Interviewée 8

« Le grand travail il est sur moi-même c'est-à-dire qu'avoir la présence d'esprit je ne sais pas comment l'appeler de revendiquer ses droits et à partir de là je pense que les choses évolueront naturellement. Savoir demander, à partir de là je pense parce que quand même l'une des choses les plus critiques du groupe est tant qu'on ne dit rien il ne se passe rien. » Interviewée1

Ces résultats rejoignent les développements théoriques de Rotter (1966) qui selon lui le locus de contrôle concerne le degré avec lequel une personne croit qu'il contrôle les évènements de sa vie (locus interne) ou que l'environnement et le destin contrôlent les évènements (locus externe).

Les femmes cadres marocaines sous-estiment leur rôle et actions dans la perception de leur mérite monétaire et de leur négociation d'avantages et ne se considèrent pas personnellement responsables de leur rémunération désavantageuse. Elles affirment que leurs « revendications » pour paraphraser l'une de nos interviewées ne changeraient rien à leur situation. Ce qui signifie que, selon leur perception, le fait de demander des augmentations ou remplir les fiches d'évaluation est inutile et qu'il n'y a donc aucune raison pour elles de négocier leurs avantages en termes de rémunération.

Discussion

Cet article avait pour ambition de questionner les perceptions des femmes cadres à l'égard de leur rémunération, l'objectif ultime étant de développer par la suite une échelle de mesure de la satisfaction genrée vis-à-vis de la rémunération. Il soutient que les recherches ont eu tendance à mal conceptualiser la satisfaction des femmes vis-à-vis de leur rémunération, une lacune qui a été renforcée par les approches statistiques et positivistes utilisées. Le recours à une approche qualitative en adoptant la théorie de la privation relative comme toile de fond pourrait apporter un nouvel éclairage à ce phénomène.

À travers nos résultats il apparaît qu'au-delà des composantes objectives les femmes associent d'autres variables à leur attitude vis-à-vis de leur rémunération. Plusieurs éléments interfèrent dans les réponses quand il est leur demander d'évaluer leur rémunération.

Leur non-appartenance aux réseaux de communication informels limite leur information. Ainsi, en l'absence des informations concrètes en termes de rémunération et d'un système de

rémunération transparent, elles se fient à des comparaisons sociales internes ou externes. Par ailleurs, ces comparaisons, souvent entre femmes, façonnent leurs attentes salariales et leur dictent ce qui est permis d'espérer et ce qui est possible de percevoir.

Major (1994) a soutenu que les différences des hommes et des femmes dans le fait « d'avoir droit » à une rémunération étaient dues à plusieurs facteurs : les inégalités sociales basées sur le groupe, les biais de comparaison intragroupe et intra personnelle, les différences de groupe dans les normes de référence, les croyances et les attributions de légitimation et les différences de groupe dans les évaluations des conditions préalables.

En outre, au rang des femmes mariées, on a pu soulever les pénalisations salariales des mères durant le congé de maternité. Ces pratiques ont même été intériorisées par certaines femmes jusqu'au point où elles sont devenues résignées par rapport à leurs rémunérations.

Le présent travail et les différents travaux évoqués plus haut mettent le point sur un aspect important qu'est l'inégalité et les préjugés souvent associés au statut de genre. Les croyances culturelles sont aussi d'un impact considérable sur les attitudes des femmes vis-à-vis de leur rémunération. Dans ce sens, Ridgeway (2011) suggère que les croyances culturelles préconçues sont invoquées dans les évaluations au niveau de l'interaction, ce qui tend à reproduire l'inégalité de genre. Dans le processus d'interaction, les individus utilisent différentes caractéristiques de statut de genre qui sont liées à des croyances culturelles générales. Dans le même sillage, l'idéologie du salaire d'appoint a toujours une connotation dans l'esprit de certaines femmes et confortent les préjugés des employeurs, dans la mesure où la rémunération de la femme n'est qu'accessoire et secondaire. En revanche, celle du mari est plus importante pour le bon fonctionnement du ménage.

En outre, il semblerait que la vie familiale de la femme impacte négativement sa carrière salariale, et l'enferme dans une quête à la fois d'une vie professionnelle épanouie en harmonie avec d'autres responsabilités notamment celle de mère et épouse. Ainsi, la rémunération, à leurs yeux, ne prend pas la première position dans la liste de leurs attentes. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle prévaut sur une rémunération plus avantageuse qui serait au détriment de cet équilibre.

Ces éléments corroborent avec les fondements de base de la théorie de la privation relative car le modèle développé par Crosby (1982) relie un ensemble de déterminants, tels que les traits de personnalité, l'environnement proche et les normes sociales, à cinq conditions préalables à la PR, puis précise comment des variables médiatrices, telles que le contrôle personnel et les possibilités offertes à l'individu amènent les personnes relativement démunies à choisir une mesure à prendre (réponse affective particulière).

Conclusion

Les résultats de notre travail montrent qu'une proportion de femmes cadres sont bien conscientes de l'écart salarial par rapport à leurs homologues masculins, elles le tolèrent eu égard à d'autres aspects du travail qu'elles valorisent le plus. En outre, plusieurs critères interfèrent dans l'évaluation des femmes vis-à-vis de leur rémunération, elles ne se limitent pas uniquement à l'aspect purement monétaire mais intègrent bien d'autres éléments. À travers ces derniers, elles compensent leur manque à gagner et manifestent une satisfaction auto-déclarée.

En effet, ce fait est beaucoup plus observable chez les femmes mariées ayant des enfants à charge ou en bas âge. Les femmes se trouvant dans cette configuration se contentent de leur rémunération bien qu'elle ne soit à la hauteur de leurs attentes, l'idéal d'une rémunération, pour elles, inclut une articulation de leurs temps sociaux à laquelle elles accordent une importance primordiale.

L'acceptation des disparités salariales est due à la socialisation et au patriarcat qui font intentionnellement des femmes des citoyennes de seconde zone. Corrélativement il est utile de rappeler l'idéologie du salaire d'appoint, laissant gravé dans le marbre que le salaire de la femme mariée ou encore celle vivant avec les parents ne servirait pas à assurer l'existence de sa famille mais impliquerait de couvrir ses propres besoins. Sans se leurrer, la rémunération des femmes demeure d'une grande nécessité aux ménages. Tout cela démontre que les attentes salariales des femmes et leurs aspirations en termes de rémunération sont loin d'être, à notre sens, un choix rationnel mais plutôt un conformisme aux normes sociales séculaires.

Toutefois, une autre proportion de femmes, bien que faible, ne reconnaît pas l'existence de l'écart salarial et se manifeste plus satisfaite à l'égard de leur rémunération puisque ça correspond à leurs attentes salariales et se compare à d'autres femmes dans le même niveau hiérarchique.

Cette étude, permettrait d'une part de conceptualiser la satisfaction à l'égard de la rémunération selon une approche genre, et pourrait répondre à pourquoi l'écart persiste et comment on peut le dépasser. D'autre part, elle permettrait aux managers de prendre en considération les attentes féminines en termes de rémunération dans un monde de travail souvent conçu au masculin.

À travers nos résultats exploratoires nous avons pu générer 40 items qui pourraient capturer au mieux la satisfaction genrée à l'égard de la rémunération, les items ont fait l'objet d'une évaluation par un panel d'experts pour juger de leur pertinence par rapport au construit. La liste des items retenus couvre l'ensemble des aspects répertoriés dans la littérature tels que les traits de personnalité, les choix personnels qui eux même intègrent le poids des normes sociales etc., et fait état d'autres critères recueillis d'une manière inductive. À ce stade, nous ne connaissons pas préalablement la dimensionnalité de l'échelle ce qui ferait l'objet d'une étude quantitative exploratoire ultérieure.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

[2] Blau, F. D., & Kahn, L. M. (1994). Rising wage inequality and the US gender gap. *The American Economic Review*, *84*(2), 23-28.

[3] Buchanan, T. (2005). The paradox of the contented female worker in a traditionally female industry. *Sociological Spectrum*, *25*(6), 677-713.

[4] Bygren, M. (2004). Pay reference standards and pay satisfaction: what do workers evaluate their pay against?. *Social Science Research*, *33*(2), 206-224.

[5] Bylsma, W. H., & Major, B. (1994). Social comparisons and contentment: Exploring the psychological costs of the gender wage gap. *Psychology of Women Quarterly*, *18*(2), 241-249.

[6] Crosby, F. J. (1982). *Relative deprivation and working women*. Oxford University Press, USA.

[7] Davison, H. K. (2014). The paradox of the contented female worker: Why are women satisfied with lower pay?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *26*(3), 195-216.

[8] De Gieter, S., Hofmans, J., De Cooman, R., & Pepermans, R. (2009). Measurement Invariance of the Pay Satisfaction Questionnaire Across Gender: Explaining the ''Contented Female Worker Paradox''More Thoroughly. *Educational and Psychological Measurement*, *69*(5), 843-854.

[9] Hakim, C. (2000). Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory. OUp Oxford.

[10] Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. British Journal of Guidance & Counselling, 34(3), 279-294.

[11] Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International journal of Psychology*, *20*(1), 129-141.

[12] Herman, C. P., Zanna, M. P., & Higgins, E. T. (Eds.). (1986). *Physical Appearance, Stigma, and Social Behavior: The Ontario Symposium, Volume 3* (Vol. 3). Lawrence Erlbaum Assoc Incorporated.

[13] Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more dissatisfied?. *The Sociological Quarterly*, *30*(3), 385-399.

[14] Jackson, L. A. (1989). Relative deprivation and the gender wage gap. *Journal of Social Issues*, *45*(4), 117-134.

[15] Major, B., McFarlin, D. B., & Gagnon, D. (1984). Overworked and underpaid: on the nature of gender differences in personal entitlement. *Journal of personality and social psychology*, *47*(6), 1399.

[16] Mueller, C. W., & Kim, S. W. (2008). The contented female worker: Still a paradox?. In *Justice*. Emerald Group Publishing Limited.

[17] Mueller, C. W., & Wallace, J. E. (1996). Justice and the paradox of the contented female worker. *Social Psychology Quarterly*, 338-349. Muller et Kim 2015

[18] Phelan, J. (1994). The paradox of the contented female worker: An assessment of alternative explanations. *Social psychology quarterly*, 95-107.

[19] Poilpot-Rocaboy, G., Berthe, B., & Chan, C. (2018). Normes sociales de genre et inégalité professionnelle: quelle influence du sentiment de culpabilité des femmes?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 3-17.

[20] Prokos, A., & Padavic, I. (2005). An examination of competing explanations for the pay gap among scientists and engineers. *Gender & Society*, *19*(4), 523-543.

[21] Ridgeway, C. L. (2014). Why status matters for inequality. *American Sociological Review*, *79*(1), 1-16.

[22] Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, *80*(1), 1.

[23] Roussel, P., Igalens, J., & Sire, B. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica.

[24] Sauser Jr, W. I., & York, C. M. (1978). SEX DIFFERENCES IN JOB SATISFACTION: A RE-EXAMINATION 1. *Personnel Psychology*, *31*(3), 537-547.

[25] Sire, B. (1993). Gestion stratégique des rémunérations, éditions liaisons.

[26] Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and social psychology review*, *16*(3), 203-232.

[27] Smith, M. (2020). We're Worth What We Are Paid': Unravelling the 'Paradox of the Contented Female Worker. *Sociological Research Online*, *25*(3), 317-332.

[28] Smith, M. (2009). Gender, pay and work satisfaction at a UK university. *Gender, Work & Organization*, *16*(5), 621-641.

[29] Smith, M. J. (2018). *Pay satisfaction in Higher Education: A gendered and social constructionist approach* (Doctoral dissertation, University of York).

[30] Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, *33*(2), 423-436.

[31] Valet, P. (2018). Social structure and the paradox of the contented female worker: How occupational gender segregation biases justice perceptions of wages. *Work and Occupations*, *45*(2), 168-193.

[32] West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & society*, *1*(2), 125-151.

IMPACT DES POLITIQUES D'ÉGALITE F/H DANS LES UNIVERSITÉS ET ÉTUDES SUPÉRIEURES[1]

Annie CORNET
Hec-Ulg (Liège, Belgique)

1 Introduction

Cet article présente les indicateurs qui peuvent être utilisés pour évaluer l'impact des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes (F/H) dans les universités, et par extension, dans les instituts supérieurs. De nombreux articles et études montrent la sous-représentation des femmes dans les universités, dans les postes académiques les plus élevés et dans certaines filières d'étude (STEM) (Sabatier, Christine, & Frédérique, 2015) (Schmuck, 2017)(Thelwall, Abdoli, Lebiedziewicz, & Bailey, 2020). L'analyse longitudinale de ces indicateurs permet de montrer l'impact des politiques d'égalité, les progrès réalisés mais aussi les zones de blocage, ou du moins, où l'égalité tarde à progresser.

Les études montrent que les filles sont majoritaires dans presque toutes les filières d'étude, à l'exception des sciences et techniques où elles progressent lentement (Schmuck, 2017). Par contre, d'autres filières ont renversé le rapport de force. Il y a, par exemple maintenant, plus de filles que de garçons comme les sciences vétérinaires. Elles sont de plus en plus nombreuses à se lancer et à obtenir un doctorat, et à avoir un poste académique. Toutefois il subsiste un plafond de verre avec une sous-représentation des femmes aux niveaux académiques les plus élevés (Sabatier et al., 2015). Cette communication se base sur l'analyse de 6 rapports annuels (2014, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020), réalisés dans une université francophone, rapport mis en perspective avec les rapports genre des 4 autres universités francophones (rapport annuel des personnes de contact genre). Ces rapports institutionnels présentent pour chaque université, une analyse différenciée selon les sexes des différentes données existants dans l'université (étudiants, professeurs, etc.). Il y a eu une consolidation de certains indicateurs entre les différentes universités francophones de Belgique, qui permettent une comparaison interuniversitaire. Nous allons montrer comment la construction de ces indicateurs est loin d'être simple. Les indicateurs proposés par le politique, qui finance la rédaction de ces rapports, quoique très intéressants *a priori*, ne sont pas toujours disponibles. D'autres vont émerger et seront mobilisés par les rédacteurs des rapports genre. Nous compléterons par deux échelles qui ont été construites pour mesurer la perception des causes des inégalités constatées et le degré d'adhésion des politiques d'égalité dans les universités, échelles qui ont été améliorées en fonction d'une première étape de collecte de données.

[1] Petite phrase de Didier Lorent, DRH d'une grande entreprise

2 Quels indicateurs ?

Il s'agit bien de produire des données statistiques sexuées à partir des bases de données (étudiants et personnel) des universités mais aussi d'un processus de collecte de données spécifiques, avec la construction d'indicateurs nécessitant parfois un comptage manuel à partir d'infos multiples et diversifiées. La variable indépendante est le sexe, avec deux catégories (F/H). Bien que certaines universités aient introduit la possibilité pour les individus (personnel et étudiants) de s'identifier sous le critère X, cette catégorie a été utilisée comme catégorie de la variable indépendante.

Nous distinguons, *a priori*, 3 catégories d'indicateurs (Zannad, Stone, & Cornet, 2013) :

- Des indicateurs de représentativité donc la répartition différenciée selon les sexes ;
- Des indicateurs de mesure de la discrimination directe et indirecte (analyse objective et dimension subjective);
- Des indicateurs de résultats : liste d'actions et de personnes concernées par ces
    - actions.

Nous en proposerons deux autres à la fin de l'article pour ouvrir de nouvelles pistes sur l'analyse des inégalités F/H et le suivi des politiques d'égalité.

2.1 Indicateurs de mesure de la représentativité

Les indicateurs de représentativité partent de l'hypothèse que la répartition normale est de 50 % de F et 50 % de G (extension des chiffres de population dans les catégories d'âge 18-30 ans). On cherche donc à voir où il y a sous ou sur-représentation de l'un ou l'autre sexe dans certaines filières d'étude et dans les carrières à l'université et à dégager les facteurs explicatifs (individuels, organisationnels ou sociétaux) (Cornet, 2017) (Candau, 1986) (Combemale & Igalens, 2012).

Les indicateurs de représentativité relatifs aux étudiants et au personnel sont simples à obtenir. Il existe, en effet, dans chaque université des bases de données qui encodent ces informations, avec la possibilité de demander aux équipes informatiques différents types de traitement. Les personnes de contact genre se sont mises d'accord sur un certain nombre d'indicateurs qui permettent de produire des données inter-universitaires et donc comparatives. Ces données sont longitudinales puisque les données ont été collectées à partir d'une année de référence 2002. On a donc pour certaines données une mise en perspective sur 20 ans.

Pour les étudiants, des données sexuées ont été collectées sur les inscriptions et les diplômés répartis par niveau d'étude (baccalauréat, master et doctorat) et par discipline (Sciences Humaines, Sciences de la Santé, Sciences et Techniques). Comme le découpage par faculté est très différent d'une université à l'autre, les données sont consolidées autour du regroupement des disciplines en 3 domaines :

- Sciences Humaines,
- Sciences de la Santé,
- Sciences et Techniques.

On décompose les données sur les études en trois cycles : 1er cycle, qui correspond au niveau bac, en principe trois ans post-secondaire et 2e cycle, niveau master, en principe deux ans. On dit bien « en principe » car une nouvelle réforme offre aux étudiants la possibilité d'étaler leurs études sur une plus longue période, en accumulant des crédits. Le 3e cycle comprend les étudiants inscrits au doctorat. Il n'y a pas de règle formelle sur la durée ; la moyenne est généralement de 4 ans. Certains doctorants sont aussi comptabilités dans le personnel, pour ceux qui ont une bourse et font donc partie du personnel scientifique temporaire.

Pour le personnel, il s'agit de voir le degré de mixité des différentes fonctions et/ou métiers liés à l'université. Le personnel est décomposé en trois grandes catégories :

- Le personnel administratif et de gestion, en identifiant le personnel administratif de direction.
- Le personnel scientifique (définitif et temporaire). Les doctorants boursiers et les post-doctorants sont intégrés dans le personnel scientifique temporaire.
- Le personnel académique par niveau (chargé de cours, professeur, professeur ordinaire) et par statut (définitif et temporaire). Ce personnel est réparti par faculté dans les rapports des universités. Pour le rapport interuniversitaire, nous disposons seulement d'un chiffre global pour chacune de ces catégories de personnel.

2.2 Indicateurs de mesure de la discrimination objective et subjective

Si l'étude de la représentativité est importante pour dresser un diagnostic et se fixer des objectifs d'égalité, il peut être intéressant de mesurer aussi la discrimination objective et subjective. La première étape de la mesure de la discriminations est l'évaluation de la mise en conformité avec la loi (logique juridique), ce sont notamment des étapes qui sont menées lors des audits de conformité (Peretti Jean-Marie & Saut, 2007). On peut aussi évaluer le nombre de plaintes pour harcèlement déposées à l'université. La mesure de la discrimination pourrait aussi se réaliser grâce à un *testing* (Amadieu, 2006) (Cédiey, 2008). Cette méthode permet d'identifier les comportements et procédures discriminatoires en regard de certaines caractéristiques comme le sexe, l'âge, l'origine, l'apparence physique, etc. (Sabatier et al., 2015). Il n'y a pas, à notre connaissance, d'université qui ont fait une telle étude sur leurs processus de recrutement et/ou de promotion. Une autre méthode consiste à analyser l'intégralité d'un processus (par exemple, celui des promotions). On part des étapes de ce processus et on essaie de montrer les effets discriminatoires liés à chaque étape. Nous proposerons certaines données relatives aux promotions, collectées dans certaines universités. Pour la mesure de la discrimination subjective, on passe par des enquêtes auprès des parties prenantes (étudiants, personnel administratif et technique, personnel scientifique, personnel académique), telles que celles réalisés par Tisserant et son équipe à l'IAE de Metz (Wagner, Bourguignon, & Tisserant, 2015).

2.3 Indicateurs de mesure des résultats

Les indicateurs de résultats visent à décrire les actions réalisées. Ils apparaissent généralement dans les rapports institutionnels comme élément d'évaluation, dans la mesure où ils décrivent ce que l'organisation a fait pour atteindre plus d'égalité entre les femmes et les hommes. Une vision rationnelle nous amènerait à penser que ces actions ont été identifiées comme pistes d'action à la suite d'un diagnostic et qu'elles correspondent à l'opérationnalisation d'objectifs stratégiques et opérationnels. Le lien entre objectifs et actions est loin d'être évident. On a souvent des pistes d'action qui ont émergé de l'initiative individuelle d'individus de la communauté universitaire sans nécessairement avoir été au préalable liées à un objectif stratégique institutionnel. On retrouve finalement l'idée de stratégies émergentes qu'on retrouve dans les écrits de Mintzberg (Mintzberg, 1990). Ce qui arrive souvent c'est que ces actions sont reliées *a posteriori* à des objectifs et des actions.

On peut noter que souvent il y a une liste d'actions sans réelle évaluation de l'impact de ces actions. L'analyse d'impact reste un champ de recherche à développer dans les politiques d'égalité professionnelle et de gestion de la diversité.

3 Que disent les chiffres

3.1 Indicateurs de mesure de la représentativité

3.1.1 Étudiants

Les filles sont majoritaires dans les différents niveaux d'étude (58 % en 2019, 56 % en 2002), sauf pour les études de doctorat, où elles ne sont, en moyenne, que 46 % des inscrits (45 % en 2002) et 38 % des diplômés (45 % en 2002), avec des écarts très importants, pour les doctorants, selon les universités et les disciplines. Les filles restent majoritaires en sciences humaines et sociales (autour des 60 %) et en sciences de la santé (autour des 68 %). Elles restent minoritaires en sciences et techniques (autour des 35 % en 2019), plus spécifiquement dans les études d'ingénieurs même si la proportion augmente (22 % en 2022).

Pour notre université, la faculté la plus féminisée est la Faculté de psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education (84 % de filles en 2019, 78 % en 2002), la moins féminisée est la faculté de sciences appliquées (FSA) avec 24 % de filles en 2019 chez les ingénieurs (13 % en 2002). À HEC (école de gestion), on passe, en 10 ans, de 34 % à 41 % de filles. À la Faculté des Sciences, on a une décroissance de la proportion de filles (de 2018 à 2008), de 47 % en 2002 à 42 % en 2019. En 2019, nous avions fait une analyse des filières STEM, on montrait que les filles ne sont que 8 % des étudiants et étudiantes en informatique, 8 % en ingénieur civil en sciences des données, 16 % en ingénieur mécanicien, aucune en sciences de données, 12 % en ingénieur civil en informatique, 22 % en physique et 26 % en géologie. Il y a quelques écarts selon les universités mais on reste dans le même ordre de grandeur.

Si on part de l'hypothèse que la situation « normale » serait une représentation équilibrée entre les sexes dans chaque discipline (critère de représentativité), on est amené à

s'interroger sur les raisons qui poussent les filles à s'inscrire majoritairement dans certaines facultés, comme la faculté de psychologie, et à l'inverse, à ne pas s'orienter vers les études d'ingénieur ou d'informatique. Malgré les nombreuses explications proposées (Lafontaine, Dupriez, Van Campenhoudt, Vermandele, & Van Campenhoudt, 2012) et les actions menées, on a peu de changement ces dernières années. Si on veut rétablir un certain équilibre entre les sexes, il faut voir comment amener plus de filles à s'intéresser aux filières STEM (Sciences, Techniques, Engineering Mathématique) mais aussi, s'intéresser à la sous-représentation des garçons dans certaines filières, comme, par exemple, la psychologie et la pédagogie mais aussi certaines disciplines des sciences de la santé.

On peut, dans cette analyse statistique, s'intéresser aux filières qui se sont fortement sexuées ces dernières années. À titre d'exemple, les filles constituent maintenant la majorité des étudiants en médecine vétérinaire, il a 20 ans, on était dans des rapports inverse: 57 % de filles en médecine vétérinaire en 2002, pour 77 % en 2019.

La décomposition en inscription et diplômés permet de calculer le taux de réussite différenciée selon les sexes. La comparaison des chiffres en 1er bac et en master montre un taux de réussite plus élevé des filles. Cela se marque dans toutes les facultés, de manière constante de ces quinze dernières années. Une étude interuniversitaire tente d'expliquer cet écart (Lafontaine et al., 2012). Ils montrent que ce succès ne s'explique pas par les caractéristiques du parcours scolaire antérieur mais par le niveau d'études des parents. Ainsi, les écarts de réussite selon le sexe, se creusent à mesure que le diplôme des parents s'élève.

3.1.1.1 Doctorants

Au niveau des doctorants, on a une moyenne de 47 % de femmes pour les inscriptions mais seulement 37 % des diplômés. Il y a de grandes disparités par faculté : 17 % de femmes chez les doctorants en faculté des sciences sociales, 30 % en médecine, 80 % en droit mais aussi en sciences appliquées.

La durée moyenne du doctorat (5,1 an) est assez similaire entre les filles et les garçons. Il semble y avoir plus d'abandons chez les femmes. Cela se marque très fort pour les sciences et techniques : en 2018-2019, 44 % de femmes pour les inscriptions au doctorat, mais seulement 34 % de femmes dans les diplômés. Une thèse de doctorat à l'UQAM s'intéressait aux raisons de ces abandons (Tanguay, 2014). Plusieurs facteurs sont identifiés : le soutien du conjoint et l'existence d'un réseau social, l'existence de services de gardes souples, l'attitude du directeur de thèse, le soutien de l'équipe de recherche, les possibilités d'aménager certaines étapes du doctorat, le soutien financier. Dans certaines disciplines, une étape critique est la collecte de données, notamment si elle suppose des séjours à l'étranger et/ou la manipulation d'éléments toxiques, étape plus difficilement conciliable avec la maternité.

D'autres indicateurs ont été construits comme :

- Les bénéficiaires des bourses des PED (Pays en développement)
- Les taux de réussite à l'examen d'admission d'ingénieur (polytechnique)
- Le parcours professionnel des étudiants et leur salaire un an et 5 ans après leur master.

3.1.2 Personnel

Les femmes sont 49 % du personnel des universités : 62 % du PATO (personnel administratif et technique) (60 % en 2002), 50 % des scientifiques (44 % en 2002) et 31 % des académiques. Pour le FNRS (Fonds de la Recherche Scientifique), donc l'équivalent du CNRS, qui financent des doctorants, des post-doctorants et des chercheurs confirmés, on voit que les femmes sont majoritaires dans les doctorant-e-s (57 %) mais minoritaires chez les chercheurs confirmés (31 %). Les chercheurs confirmés sont des chercheurs qui ont obtenu une carrière définitive, financée par la recherche scientifique, pour faire de la recherche.

Les femmes sont majoritaires dans les carrières administratives et majoritaire dans les directeurs d'administration mais minoritaires dans les doyens (directeurs) de faculté. On observe une progression du pourcentage de femmes dans le corps académique (+10% sur 13 ans, pour toutes les catégories) mais les femmes restent minoritaires à tous les niveaux de la carrière académique :

- 29 % des chargés de cours à temps plein, elles n'étaient que 12 % en 2003;
- 27 % des professeurs (maître de conférences) en 2012, contre 15 % en 2003 ;
- 23 % des professeurs ordinaires (professeurs des universités), 6 % en 2003 ;
- aucune femme dans les 10 professeurs extraordinaires, statut qui renvoie aux professeurs ordinaires à temps partiel.

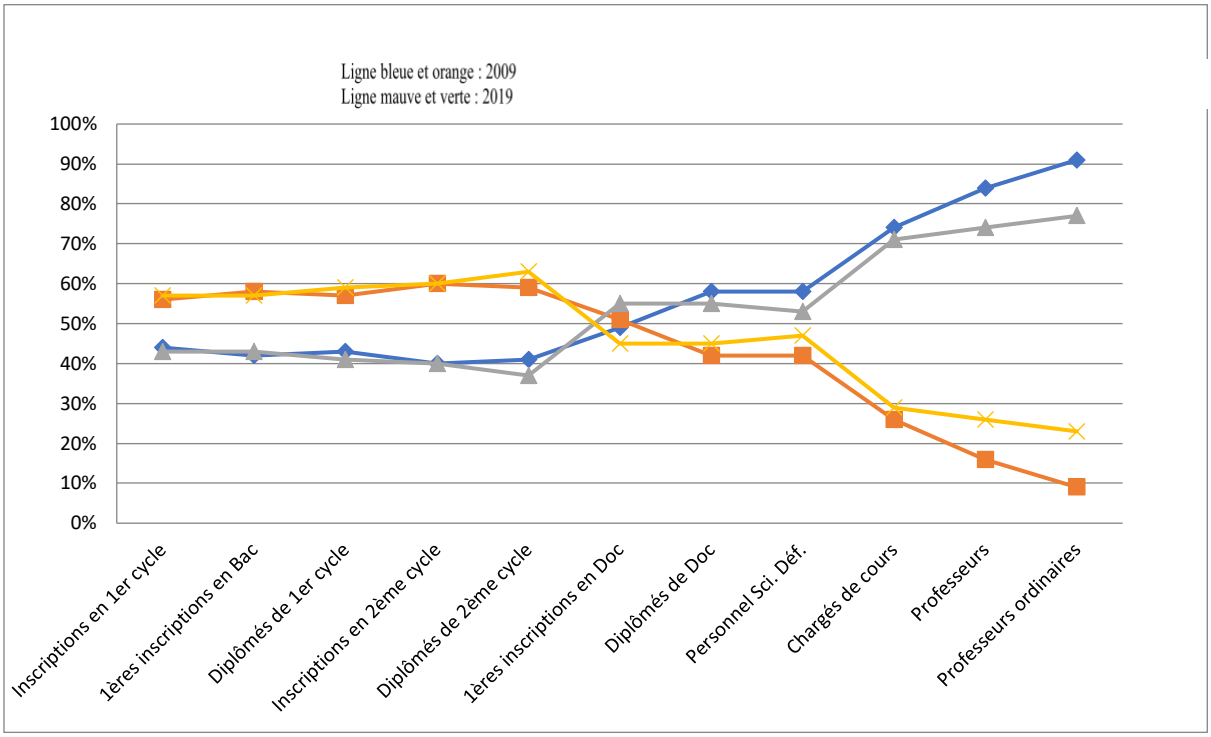
On voit clairement une progression, avec 15 % en plus en 15 ans. La progression est plus importante pour les professeurs ordinaires (professeurs des universités, en France ou full professor, à l'international) : de 6 % en 2003 à 23 % en 2019. Même si les choses s'améliorent, le processus reste lent et l'évolution ne suit pas l'évolution de la proportion de femmes chez les étudiantes. Par ailleurs, si on raisonne, en pensant que les chargés de cours sont les plus jeunes et les professeurs ordinaires, les plus âgées, on voit qu'il y a très peu d'effet générationnel (+5 %). Cela tord le cou à ceux qui pensent « cela va progresser tout naturellement ». Rien n'est naturel. La répartition par faculté montre la diversité des situations. C'est à Hec (8 %), en sciences appliquées (10 %), en sciences sociales (29 %), en agronomie (19 %), en droit et sciences politique (19 %) et en sciences appliquées (10 %) qu'on a le moins de femmes dans les académiques. Les deux facultés qui apparaissent comme les plus égalitaires sont la faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'éducation (44 %) et de Philosophie et Lettres avec 41 %. Les chiffres sont similaires dans toutes les universités. La proportion d'académiques dans les différentes facultés ne semblent pas liée au degré de féminisation des différentes filières.

24 % des femmes académiques sont à temps partiel, contre 29 % des hommes. Il ne faut pas perdre de vue que le statut de professeur à temps partiel peut correspondre à des professeurs qui ont, par ailleurs, une carrière professionnelle dans leur discipline, nous pensons notamment aux avocats et aux médecins. Les femmes sont sur-représentées dans la catégorie académique temporaire : 34 % contre 24 % des académiques statutaires.

3.1.3 Un graphe en ciseau pour résumer la position des femmes dans les universités

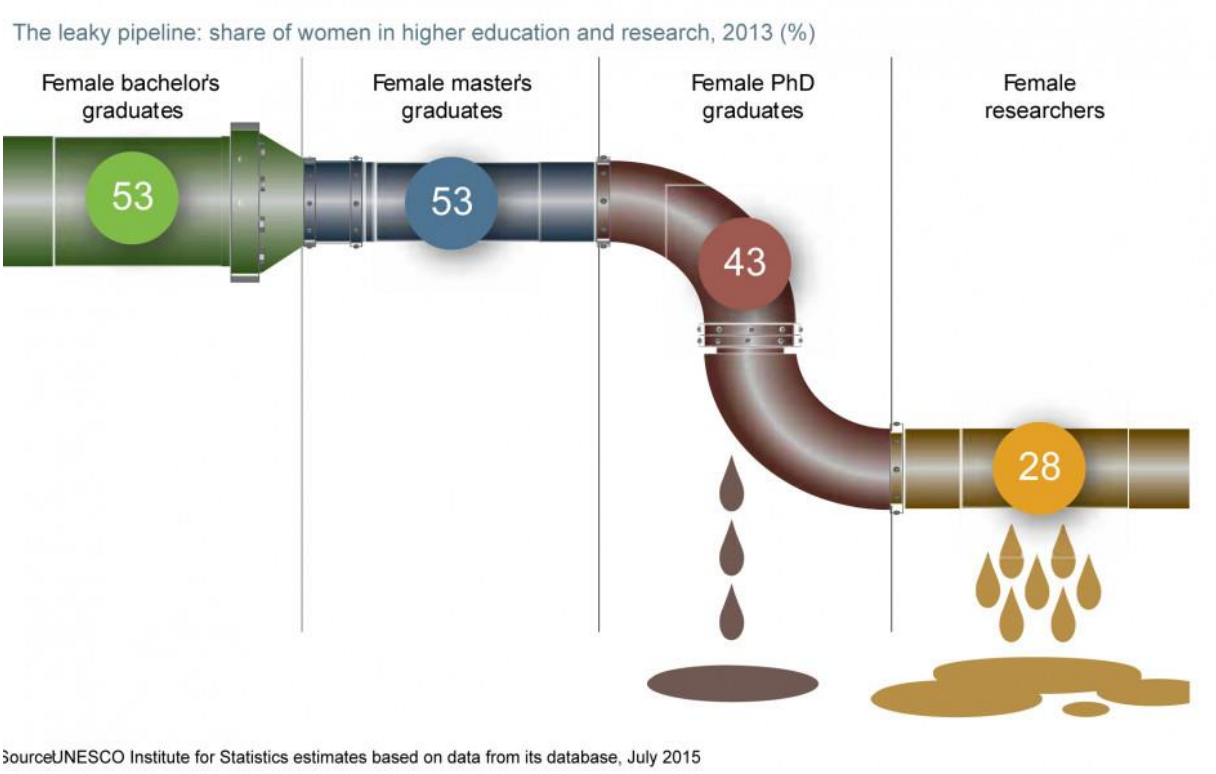
Si on reprend l'ensemble des chiffres : étudiants et carrière académique, on a le graphe en ciseaux, qui est repris ici pour l'université de référence, mais qui existe dans toutes les universités. Ce graphe en ciseau illustre très bien la sous-représentation des femmes aux postes académiques les plus élevés et l'inversion de la tendance qui se passe au moment du doctorat. Ce graphique se répète d'années en années même si les écarts se réduisent un peu, comparaison ligne orange (2009) et jaune (2029).

Tableau 1 : Parts des hommes et des femmes tout au long du parcours à l'université (2019)



Une autre représentation graphique est celle **du tuyau percé** qui montre comment les femmes disparaissent progressivement aux différentes étapes des processus de promotion[2]**.** Ce mode de représentation graphique est notamment repris par l'Unesco et le projet Garcia « Gendering the Academy and rEsearch: combatting Career Instability and Asymnetries »[3] (García-González, Forcén, & Jimenez-Sanchez, 2019) (Fusulier, 2015).

[2]https://uclouvain.be/fr/sciencetoday/actualites/l-universite-encore-un-monde-d-hommes.html
[3] https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_working_paper_5_academic_careers_gender_inequality.pdf



3.1.4 Femmes dans les organes de décision

Dans plusieurs universités, il y a peu de femmes dans les organes de décision, à l'exception des postes de direction des administrations qui sont majoritairement occupés par des femmes. Dans l'université de référence, le recteur n'a jamais été une femme, dans les autres universités, il y a, actuellement, une femme recteur mais cela reste l'exception. On a, cependant, dans presque toutes les universités des femmes comme vice-rectrices même si elles restent minoritaires. Dans l'université de référence et dans les autres universités, les femmes sont sous-représentées au conseil d'administration, notamment dans les représentant.e.s du corps enseignant (une femme et 10 hommes). Elles sont plus nombreuses comme suppléant·e·s mais la probabilité qu'elles remplacent un homme au CA est très faible. Dans l'université de référence, il n'y a pas de femmes doyens (directeur des facultés) en 2019. Elles sont plus nombreuses à être vice-doyennes à l'enseignement (7/10) et moins nombreuses pour la fonction de vice-doyennes à la recherche (3/10). On voit, dans l'université de référence, une réelle sous-représentation des femmes dans les conseils de la recherche en Sciences et Techniques, 9 H et 2F et, dans celui des Sciences de la Santé, 7 H et 3 F. Pour le Conseil du Corps Scientifique, on a 31 H et 20 F. La représentation à la Fédération des étudiants s'est fortement améliorée (6F et 7 H) et elles sont majoritaires au conseil de la vie étudiante (9F et 1H). Ces chiffres varient très peu d'une année à l'autre.

Depuis 2016, deux universités mettent dans leur règlement organique des encouragements pour une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans tous ses organes. Dans une des universités, il est prévu la parité obligatoire sur les listes électorales des candidat·es à l'Assemblée plénière et au Conseil des étudiant·es, membres cooptés internes du Conseil d'administration, les propositions de Vice-Doyen·nes de fonction. Dans l'organisme de

financement de la recherche, il est prévu que, pour la composition des commissions scientifiques, on veillera à tenir compte de la qualité scientifique en visant autant que possible un équilibre adéquat entre hommes et femmes. On peut noter que seule une université en fait une obligation, pour les autres, c'est plus des encouragements et lignes directrices. Dans une université, les nouveaux statuts (2018) prévoient que la volonté d'une présence d'au moins 1/3-2/3 de personnes du même sexe dans le conseil d'administration, le conseil rectorat et l'assemblée générale.

3.1.5 Bénéficiaires des *honoris causa*

Un indicateur intéressant pour comprendre le machisme ambiant au milieu académique est le sexe des docteurs *honoris causa* ; on voit clairement que pendant de nombreuses années, cela a été une affaire d'hommes mais les choses évoluent, en réaction à la mobilisation des parties prenantes.

Tableau 2 : Répartition sexuée des Docteur.e.s *Honoris Causa* dans l'université de référence – 2002-2020

	Hommes	**Femmes**
2002	0	1
2003	10	0
2004 (année spéciale Femmes)	4	1
2006	2	1
2007	10	2
2008		1
2009	9	1
2010	16	5
2011	2	1
2012	11	2
2013	16	2
2014	9	
2015	4	2
2016	8	3
2017	9	4
2019	10	4
2020	**11**	**6**
2021	**5**	**6**
2022	**5**	**6**
Total	141	48
%	**80 %**	**25 %**

La vice-rectrice actuelle avait annoncé qu'elle serait particulièrement attentive à la représentativité des femmes dans les différentes commissions et dans les propositions de docteurs *honoris causa*. On commence à voir clairement l'impact positif de cette politique avec, pour 2021 et 2022, une parité et le même nombre de candidatures féminines et

masculines. On sent vraiment un changement culturel, une année avec une majorité d'hommes déclencherait une levée de boucliers.

D'autres indicateurs ont été réalisés qui montrent la sous-représentation des femmes comme :

- Les responsables des centres/unités de recherche et de spin-offs (13 % des femmes en 2014).
- les femmes dans les revues de presse (16 % des citations en 2018).
- les publications scientifiques (26 % des publications sont publiées par des femmes comme elles sont 24 % des académiques, cela semblerait représentatif).

Ces indicateurs sont complexes à collecter, car il n'existe pas de base de données sexuées avec ces informations. Il faut reconstruire manuellement les données à partir de listes de personnes. Un travail est en cours pour voir s'il pourrait y avoir une systématisation de ces données, mais c'est loin d'être simple puisque l'information disponible est le nom et le prénom à partir duquel on déduit le sexe.

3.2 Indicateurs de mesure de la discrimination objective et subjective

Toutes les universités francophones en Belgique ont une personne de contact genre, un rapport annuel sur l'égalité et un plan d'égalité. Elles se conforment apparemment aux lois et règlements.

Pour l'analyse de la discrimination, il faudrait notamment avoir des chiffres sur la répartition sexuée des candidats potentiels (possible pour une promotion, plus difficile pour un recrutement), sur la répartition sexuée des candidats réels, sur la répartition sexuée des candidats retenus à chaque étape du processus de recrutement et/ou promotion. Cette information reste très difficilement accessible.

Pour une université, nous avons les données pour 2018-2019.

- Pour les chargés de cours, on y voit que les femmes représentent 39 % des personnes susceptibles de recevoir une promotion comme académique, 35 % des candidats, 43 % des personnes promues. On semble donc être dans un rattrapage avec une proportion plus importante des femmes dans les promues que dans les candidats potentiels.
- Pour le rang de professeurs et professeurs ordinaires, on y voit que les femmes représentent 30 % des personnes susceptibles de recevoir une promotion comme académique, 31 % des candidats, 33 % des personnes promues. On semble donc être dans un rattrapage avec une proportion plus importante des femmes dans les promues que dans les candidats potentiels.

Pour une autre université, pour 2014, on voit que le processus est moins favorable aux femmes.

- Promotionnables : Hommes : 48 – Femmes : 82 (62 %)
- Candidats : Hommes : 45 – Femmes : 66 (59 %)

- Promus : Hommes : 16 - Femmes : 19 (54 %).

Pour l'université de référence, on voit une progression des femmes dans les promotions de 2019, avec plus de femmes que d'hommes qui obtiennent les promotions aux deux rangs de professeur.

- 16 femmes nommées professeur ordinaire lors de la dernière promotion (2019) pour 7 hommes ;
- 16 femmes qui accèdent au rang de professeur contre 14 hommes.

Il n'y a pas eu d'analyse de l'évolution du nombre de plaintes pour harcèlement déposées à l'université. Toutefois, une analyse récente menée dans notre université, semblait recenser plus de 80 plaintes pour 2021, plaintes trop souvent suivies de peu d'effets, hormis un entretien avec la victime pour expliquer les faits.

Sur l'analyse du processus, nous avons présenté les résultats des promotions. Une recherche qualitative réalisée en 2014 ; une université a montré que l'obligation d'avoir au moins un an à l'étranger pour avoir une promotion comme professeur ordinaire (full professor ou professeur d'université) était discriminatoire pour les femmes. La prise en compte de ce critère a, depuis, été allégé dans cette université, ce n'est plus une condition pour la promotion, mais cela reste un atout.

L'université de Genève a aussi montré le problème des classifications de fonction sur les inégalités salariales, dans son rapport de 2014[4]. On est là sur le processus de calcul du salaire.

Pour la mesure de la discrimination subjective, l'équipe de Pascal Tisserant à l'IAE de Metz a réalisé plusieurs mesures des discriminations subjectives vécues par les étudiant.e.s, en lien avec le sexe mais aussi l'origine (Leymarie, Tisserand, & Bourguignon, 2015). L'équipe de Dardenne à l'Université de Liège a réalisé plusieurs enquêtes pour mesurer le sexisme, notamment le sexisme bienveillant (Sarlet & Dardenne, 2012).

3.3 Indicateurs de mesure des résultats

Nous regroupons les résultats autour de 5 catégories de pratiques :

- Politique institutionnelle sur l'égalité F/H
  - Gouvernance
  - Ancrage institutionnel
  - Diagnostic
  - Communication
- Politiques de GRH :
  - Recrutement et promotion
  - Équilibre Vie professionnelle/vie privée
  - Promotion et mobilité
- Enseignement

[4] https://www.unige.ch/rectorat/egalite/files/9914/6530/3498/Rapport_egalite_salariale_mai_2016.pdf

    - Offre d'enseignement – 1er et 2e cycles
    - Sensibilisation des étudiant·es
    - Master genre
- Recherche
- Services à la Communauté.

3.3.1 Politique institutionnelle sur l'égalité F/H

Le rapport annuel des personnes de contact genre est déposé au rectorat, qui dans certains cas, le met à l'ordre du jour d'un des conseils d'administration. Ce n'est pas le cas de toutes les universités. Dans certains cas, il est présenté uniquement au conseil rectoral qui regroupe le recteur et les vice-recteurs. Dans une université, la politique est aussi présentée au Conseil d'entreprise, qui est l'organe de la concertation sociale au sein de l'université. Ce n'est pas systématique, différences entre les universités. Dans une université, le personnel scientifique élit une personne en charge du genre, c'est la seule université à fonctionner ainsi.

Pour l'ancrage organisationnel, on peut noter que la plupart des universités ont des groupes internes regroupant des chercheurs, académiques, doctorants qui travaillent sur le genre en vue de mieux faire connaître les études de genre en interne mais aussi en externe, avec l'organisation de conférences et colloques. Ces groupes peuvent être aussi désignés comme comités d'accompagnement de la politique de genre.

Depuis 2014, pour le diagnostic toutes les universités ont une personne de contact genre et réalisent un rapport annuel sur les statistiques sexuées.

Pour la communication, toutes les universités ont des pages Web dédiées à la politique d'égalité avec soit les rapports annuels, soit un aperçu d'une partie des données chiffrées et différents liens avec les politiques mises en place. Plusieurs universités ont réalisé des brochures pour encourager les acteurs universitaires à féminiser les titres, les fonctions et les textes. Les préoccupations genre sont dans la plupart des plans stratégiques et dans les déclarations d'intention des membres de l'équipe rectorale. Dans une autre université, il y a une Charte pour l'égalité de genre qui met en exergue une mesure spécifique, voire plusieurs, développée par cette université en matière d'équilibre entre les femmes et les hommes, comme la lutte contre le sexisme.

Une des universités s'est inscrite dans une démarche régionale visant à formaliser un Plan de diversité. Ce processus, qui concerne tous les personnels de l'Université, vise à développer des initiatives destinées à promouvoir la diversité dans ses différentes dimensions – handicap, genre, âge ou origine – dans quatre domaines d'intervention privilégiée :

- la sélection et le recrutement,
- la gestion du personnel,
- la communication interne
- et le positionnement externe.

Une des universités a mis en place des marches exploratoires pour identifier les lieux insécurisants.

3.3.2 Politiques de GRH

Dans chacune des universités, la politique de GRH devrait être guidée par la politique européenne « Research and Innovation » et plus spécifiquement les modalités du programme Euraxess. Ces politiques de GRH, labellisées Euraxess, comprennent des objectifs d'égalité femmes/ hommes:

- Davantage de femmes dans les organes institutionnels liés à la gouvernance et dans les commissions de recrutement, de sélection et d'évaluation ;
- Promotion des chercheurs, en particulier comme modèles pour les plus jeunes ;
- Sensibilisation aux stéréotypes et comportements induisant des discriminations et des biais genrés ;
- Recommandations relatives aux horaires de travail, prenant en compte l'équilibre vie professionnelle/vie privée;
- Guide pratique pour le développement harmonieux et l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Pour le recrutement, chaque université annonce vouloir plus de transparence mais cela n'est traduit en obligation que dans une université qui exige une composition différenciée selon les sexes des commissions de recrutement de nouveaux académiques. Dans une université, lors de l'annonce pour des postes académiques, il est demandé de mettre la post-mention *« les candidatures féminines sont encouragées ».*

Pour la promotion, plusieurs universités encouragent à une diversité de genre dans les bénéficiaires de promotion (on parle ici uniquement des promotions des académiques, parfois des scientifiques) et à une composition différenciée selon les sexes des commissions. Cela n'est traduit en obligation que dans une université. Cette université a aussi mis en place la mesure Cascade, qui exige que la répartition femmes/hommes au sein des promu.es soit au moins égale à cette même proportion dans le niveau précédent de la carrière. Cette mesure s'applique aux promotions aux titres de professeur.e et de professeur.e ordinaire. Dans une université, il a eu un fascicule d'aide aux responsables du recrutement et de la promotion sur le thème de la «non-discrimination», dans d'autres, des formations et sensibilisation des membres du genre à l'importance de l'égalité de genre et d'un recrutement équilibré H/F. Plusieurs universités ont entamé des réflexions sur le mentorat.

Pour la communication, on peut reprendre les différents guides visant à la féminisation des textes, des grades et fonctions.

On peut aussi parler de différentes initiatives visant à faire connaître les femmes scientifiques travaillant dans les universités : portrait de cinq jeunes chercheures sur le site de l'université.

Notons enfin une initiative qui vise à un renforcement de la formation des personnes de référence pour les problématiques de harcèlement. L'intranet de l'université mentionne clairement la volonté de proposer des personnes de confiance pour traiter les questions de risques psycho-sociaux, violence au travail, de harcèlement psychologique et sexuel et

l'intégration d'une sensibilisation à la communication non violente pour les nouveaux encadrants.

La plupart des universités ont changé la dénomination des membres du personnel, en gardant leur nom de famille et, en reprenant le nom du conjoint, uniquement si la personne le demande expressément. Dans une université, le sprint « genre et civilités » a remis plusieurs propositions qui vont dans le même sens :

- octroyer à toutes les employées leur nom de naissance comme nom officiel.
- faire en sorte que le nom du mari, qui suit le nom de l'employée mariée, disparaisse des courriers.
- utiliser, pour toutes les employées, l'appellation Madame.
- uniformiser les différentes bases de données générant pour le moment différentes appellations pour la même personne, à l'exception de la base de données PURE.
- veiller à la féminisation des titres et fonctions.

La plupart des universités se positionnent en faveur d'une communication inclusive qui se veut respectueuse de chacune et de chacun. Elle a dès lors publié des recommandations pour une communication inclusive, dont l'objectif est de sensibiliser la communauté universitaire à l'intérêt de communiquer sans discriminer. Cet outil propose un éventail de recommandations concrètes, accompagnées d'exemples, à pratiquer tant à l'écrit qu'à l'oral.

On peut assui parler du remplacement des chercheur·e·s et professeurs et professeures en congé de maternité. Notons toutefois que, pour des questions de statut, l'ensemble du personnel n'est pas en situation d'égalité face au congé parental.

Certaines universités ont des crèches gérées par l'Université pour les enfants du personnel et des étudiants, certaines, par contre, ont externalisé la crèche, en partenariat avec les autorités locales. Plusieurs universités organisent des activités pour les enfants durant les vacances scolaires et des interventions financières.

3.3.3 Enseignement

Pour l'enseignement, chaque université est invitée à dresser un inventaire des cours consacrés au genre. On est ici confronté à la difficulté de trouver l'information car s'il existe une base de données des cours, les cours ne sont pas liés à des mots clés. L'identification des cours traitant du genre ne peut se faire que par « le bouche à oreille » en invitant les professeurs qui donnent ces cours à se faire connaître et/ou en faisant une recherche sur la base de données de cours avec des mots-clés. Les mots-clés suivants ont été utilisés : genre/gender (mot-clé polysémique – dans certains cas, cela n'a rien à voir avec le genre !), sexe/sex, femme/women mais aussi homme/ male/ inégalité / discrimination / féminisme et féministe/ violences (pour identifier les cours sur la violence familiale). On peut constater que la plupart des cours sont dans les sciences sociales, au sens large (sociologie, psychologie, sciences politiques).

Il existe très peu de cours qui visent à interroger une discipline sous l'angle du genre. Pourtant, de tels cours existent dans de nombreuses universités et informent les étudiants des recherches féministes en lien avec leur champ disciplinaire. Gavray constatait que la

dimension de genre et les rapports sociaux de sexe sont ignorés dans beaucoup de disciplines qui se positionnent comme neutres, alors que leurs analyses sont le reflet d'une vision « masculine » de leur discipline. Ceci constitue notamment à prendre le « masculin » et « les hommes » comme références pour analyser et évaluer dans une grande variété de domaines (étude de la criminalité, histoire de la classe ouvrière, maladies professionnelles, entrepreneuriat, pratiques d'un sport). À titre d'exemple, nous avons fait un inventaire des cours proposés par Harvard en 2018. Le programme Women's and Gender Studies comprenait plus de 30 cours : gender and economy, gender and psychology, flexibility in race and gender, new culture of gender, gender in the law, gender in peotry, gender and dance, technology and gender, gender and medias, gender and medieval litterature.

Nous avons eu le même problème pour identifier les mémoires en cours ou terminés qui portaient sur le genre ou, plus difficile, qui avait le genre, comme variable indépendante. Il n'y a pas de mots clés « genre » dans les bases de données des bibliothèques. Nous avons eu, avec le comité Femmes et Sciences, une rencontre avec les responsables des bibliothèques. Nous avons eu d'abord beaucoup de difficultés à les impliquer. Ceux qui sont venus ont signalé que le plus souvent les mots-clés utilisés sont ceux qui sont donnés par les auteurs. Si, par ailleurs, on voulait les encourager à s'identifier sous le mot clé « genre », il serait plus pertinent de leur demander d'encoder « gender studies » le mot genre pouvait être utilisé dans plusieurs sens qui n'ont rien à voir avec les questions d'égalité F/H.

Notons, la création d'un master de spécialisation en études de genre[5] (60 crédits, en principe un an) interuniversitaire et interdisciplinaire. Nous en sommes à la 4e promotion, chaque année on a une soixantaine d'inscriptions. Le public reste très largement féminin (84 %).

Notons la campagne Respect déjà présenté précédemment, qui vise à dénoncer les stéréotypes et discriminations, notamment dans le langage. Cette campagne, constituée d'affiches, de cartes postales et de vidéos s'est inspirée d'une campagne similaire en Suisse, à l'UNIGE.

Dans le cadre de la construction de nouveaux logements étudiants sur le campus d'une des universités, l'université a engagé une réflexion sur l'installation de toilettes et de salles de douches neutres en vue de favoriser l'inclusion et la diversité. Une proposition de l'Equality Law Clinic vise à apposer un logo, figurant ci-dessous, combinant les deux signes représentant les sexes féminin et masculin dans le but de rendre visible l'accès des espaces pour tout public, notamment pour les personnes transgenres. Celles-ci ne devraient plus, à l'avenir, choisir entre des toilettes réservées aux femmes ou aux hommes. Cette décision s'applique uniquement pour les logements estudiantins et non pour les espaces de travail (bureaux ou autres).

Une des universités propose de réaliser une analyse des évaluations des enseignements, réalisées par les étudiantes et les étudiants afin de vérifier l'existence (ou pas) de biais liés au genre des enseignantes et enseignants ainsi qu'aux autres formes de diversité.

[5] https://www.mastergenre.be

Une des universités a mis en place un atelier sur le thème « Mon enseignement est-il sexiste ?». Il permet à chacune et chacun d'interroger ses propres représentations mentales et de prendre conscience d'une série de dimensions importantes où des inégalités de traitement peuvent se cacher (interaction avec les étudiantes et étudiants, rédaction d'un syllabus, travaux de groupe, évaluation, question du genre dans son enseignement, etc.).

Plusieurs initiatives ont été faites pour encourager les filles à s'intéresser aux études STEM (acronyme de science, technology, engineering, and mathematics), ou STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) en français canadien.

3.3.4 Recherche

Pour la recherche, nous avons rencontré le même problème, la plupart des universités n'ont pas de répertoire exhaustif des recherches en cours. Il faut compiler les infos se trouvant à plusieurs endroits. Si l'université a un site « open access » pour encoder toutes les publications/conférences/activités des professeurs et scientifiques, il est possible de faire la même recherche que pour les cours avec les mêmes mots-clés mais ceci ne garantit en rien l'exhaustivité.

Nous avons eu le même problème pour identifier les publications et les doctorats en cours ou terminés qui portaient sur le genre ou, plus difficile, qui avait le genre, comme variable indépendante. Une recherche a été faite chaque année à partir du site institutionnel reprenant l'ensemble des publications réalisées par un membre de l'université avec les mêmes mots-clés que pour les cours. Nous avons refait un tableau avec l'ensemble des mots-clés utilisés :

Adolescent*	érotis*	homme	métiers typiquement féminins	Viol*/violence*
avortement	Famil*	homo	métiers typiquement masculins	wife
cancer de la prostate	fémin*/ feminism*	inégalité	normes sexospécifiques	women
cancer du sein	Femme*	inequality	parent	
contraception	Fille*	LGBTQ	pater*	
couple	Garçon*	male	patriarche	
discriminat*	gender	mariage	pedoph*	
diversité	genre	mascul*	sex*	
égalit*	hétéro*	mater*	SIDA	
épouse	HIV	ménage	spouse	

Nous avons obtenu que, le plus gros financeur public de la recherche scientifique encode dorénavant les projets financés avec un mot-clé genre mais cela reste relativement imprécis. Il y a depuis peu en sciences sociales une chaire en genre, avec un professeur dédié à ces

matières dans une des universités. Il y a peu de recherches avec le genre comme variable centrale.

3.3.5 Service à la communauté

Il y a beaucoup d'informations dans les rapports genre sur les activités de services à la communauté en lien avec le genre. On pourrait retenir de nombreuses conférences traitant du genre qui ont été organisées ainsi que quelques colloques. Nous devons bien constater que ce travail sur le genre reste souvent une partie invisible du travail universitaire, et cela encore plus si c'est un travail militant. Dans une université, il a été envisagé de décerner à plusieurs amphithéâtres des nouveaux bâtiments des noms de femmes qui ont marqué leur temps non seulement au travers de leurs recherches et de leurs enseignements dans le domaine médical.

3.4 Discussion

On voit que les indicateurs sont nombreux. Ils montrent qu'il y a des progrès notamment sur le pourcentage de femmes dans les filières de sciences appliquées et dans les carrières académiques mais aussi qu'il subsiste des inégalités et disparités notamment la sous-représentation des femmes dans plusieurs filières STEM et surtout en informatique et dans les nouvelles filières liées à l'automatisation des données. Si le pourcentage des femmes dans les carrières académiques augmente, il n'en reste pas moins qu'elles restent minoritaires dans les postes académiques les plus élevés. Certains dénoncent les biais sexistes dans les critères de recrutement et de promotion (Fusulier, 2015) et le poids des représentations quant au profil type du bon professeur (García-González et al., 2019) (Pigeyre & Valette, 2004).

Nous avons par ailleurs construits des outils pour mesurer les représentations sur les causes des inégalités sexuées dans les universités. Le questionnaire a été distribué à tout le personnel académique et scientifique de l'ULG en 2014. La première étape visait à confronter les répondants à leurs représentations. Nous leur demandions d'entrée de jeu quel était pour eux le % de femmes ….

- dans le personnel académique (toute catégorie confondue) ? Mettre un chiffre entre 0 et 100.
- avec le statut de professeur ordinaire dans UL ? Mettre un chiffre entre 0 et 100.
- dans le personnel scientifique dans UL ? Mettre un chiffre entre 0 et 100.

Nous proposions ensuite les bonnes réponses. L'exercice a permis de démontrer une réelle vision tronquée de la réalité avec, souvent, une image de sur-représentation des femmes en regard des pourcentages réels. Nous proposions ensuite 16 items qui visaient à identifier les facteurs explicatifs qui suscitaient le plus d'adhésion.

Nous appellerons l'échelle de mesure INEQ-F-PA. Elle comprenait 16 items.

1. Parce que les femmes sont moins souvent candidates que les hommes.
2. Parce qu'elles manquent d'intérêt pour la carrière académique.
3. Parce qu'elles ont un moins bon réseau que les hommes.

4. Parce qu'elles ont moins de séjour à l'étranger que les hommes.
5. Parce qu'elles ont un dossier « publications » moins bon que celui de leurs collègues masculins.
6. Parce qu'elles ont moins de relations internationales que les hommes.
7. Parce qu'elles ont moins de contrats/fonds de recherche publics.
8. Parce que les services à la communauté sont peu valorisés dans la carrière académique.
9. Parce qu'elles consacrent trop de temps aux cours.
10. Parce qu'elles ont moins de doctorant.
11. Parce qu'elles ne gèrent pas des laboratoires ou unités de recherche.
12. Parce qu'elles ont des difficultés de conciliation vie privée/vie professionnelle (FI).
13. Parce qu'elles sont pénalisées par les congés de maternité sur la carrière (FI).
14. Parce que les critères de recrutement sont pénalisants pour les femmes (FO).
15. Parce que les critères de promotion sont pénalisants pour les femmes (FO).
16. Parce qu'elles sont pénalisées par les stéréotypes et préjugés quand à leurs compétences (FS).

Les questions de conciliation vie privée/vie professionnelle et la maternité sont perçus comme facteurs explicatifs par une majorité des répondants tout comme les stéréotypes et préjugés. On voit une majorité qui pensent que le temps passé pour les services à la communauté peut être pénalisant pour les femmes, mais pas nécessairement le temps passé pour les cours. Le manque d'intérêt pour la carrière académique ne suscite pas du tout l'adhésion . 47 % pensent que les critères de recrutement et de promotion sont pénalisants.

Une deuxième échelle voulait mesurer le degré d'adhésion en regard d'une politique d'égalité F/H à l'université.

Nous appellerons cet échelle ACTION-F-UNIV

- Il faudrait coacher les femmes susceptibles de postuler pour un poste académique (MI).
- Il faudrait mettre en place des aides financières pour la garde des enfants (MO).
- Il faudrait modifier les critères pris en compte dans les procédures de recrutement des académiques (MO).
- Il faudrait modifier les critères pris en compte dans les procédures de promotion académique (MO).
- Il faudrait désigner une personne responsable du genre dans chaque faculté (MO).
- Il faudrait établir des quotas (MO).
- Il faudrait créer un réseau interne pour la défense des intérêts des femmes à l'université (MO).
- Il faudrait plus de femmes dans le conseil d'administration (MO).
- Il faudrait plus de femmes dans les fonctions vice-recteur (MO).
- Il faudrait supprimer l'obligation de séjour à l'étranger (MO).
- Il faut laisser faire le temps ! (MS)

4 Conclusion

Cet article présente les indicateurs qui peuvent être utilisés pour évaluer l'impact des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes (F/H) dans les universités, et par extension, dans les instituts supérieurs. Les indicateurs portent sur les étudiants, sur le personnel, sur les actions menées (indicateurs de résultats). La construction de ces indicateurs est loin d'être simple. Si de nombreuses données se trouvent dans les bases de données de l'université (étudiants et personnel) et permettent des analyses longitudinales, ils restent pas mal de données qui n'existent pas et donc doivent être reconstruites manuellement *a posteriori* (ex : recensement des publications en lien avec la variable genre). Plusieurs indicateurs montrent toutefois qu'il est essentiel de s'intéresser à ces données si on veut réellement pointer les lieux d'inégalités et de sous-représentation des femmes (ex : responsable de centres de recherche et de spin-offs). Nous compléterons par deux échelles qui ont été construites pour mesurer la perception des causes des inégalités constatées et le degré d'adhésion des politiques d'égalité dans les universités, échelles qui ont été améliorées en fonction d'une première étape de collecte de données.

D'autres données restent sensibles et peu accessibles comme l'analyse du tuyau percé lors de processus de promotion et de recrutement, obtenir ces données est toujours une bataille. On pense aussi aux données salariales qui restent le sujet tabou, par excellence et cela d'autant plus que peu sont près à sortir des statistiques qui travaillent vraiment sur l'équité salariale, donc la comparaison, à niveau de diplômes équivalents, des salaires moyens des fonctions majoritairement occupés par des femmes versus celles occupées majoritairement par des hommes (Chicha, 2011)

Les personnes de contact genre sont arrivées à consolider un certain nombre d'indicateurs qui permettent des comparaisons interuniversitaires. Toutefois la comparaison reste par moment difficile, en regard des modes de fonctionnement différents d'une université à l'autre, ne fut-ce que dans le découpage en faculté et discipline.

Un dernier point est l'intérêt mais aussi la difficulté de produire des données intersectionnelles. Un croisement âge et sexe dans le profil des étudiants permettrait de voir si les femmes ou les hommes reviennent plus en retour d'étude, dans un mi-temps de carrière. On pense aussi aux données intersectionnelles avec le handicap mais aussi avec l'origine. Sur ce dernier sujet, les seules données qui peuvent être légalement produites en Belgique sont celles qui mobilisent la nationalité. Or, nous savons tous que cet indicateur est insuffisant pour pouvoir poser les bonnes questions sur les discriminations liées à l'origine, à la religion, à la couleur de peau. Il y aurait pourtant pas mal de questions qui pourraient être traitées comme :

- Qu'en est-il de la réussite comparée des filles et des garçons en regard de leur origine (nationalité des parents à la naissance) ?
- Qu'en est-il de la représentativité des femmes et des hommes d'origine étrangère dans les carrières académiques et les promotions ?
- Qu'en est-il de la représentativité des femmes et des hommes d'origine étrangère dans les différents lieux de décision et de pouvoir ?

Une comparaison internationale permettrait de montrer aussi les similarités et spécificités liés aux pays et aux systèmes d'enseignement.

BILBIOGRAPHIE

[1] Amadieu, J.-F. (2006). *Les clés du destin*. . Paris: Odile Jacob.

[2] Candau, P. (1986). *Audit social*. Paris: Vuibert.

[3] Cédiey, E. (dir. . (2008). *Que mesure-t-on ? Pour qui ? Comment ?* Lyon: Statistiques et testing présentés lors du colloque du 22 octobre 2007 , ISM-Corum (éd).

[4] Chicha, M.-T. (2011). *L'équité salariale, Mise en oeuvre et enjeux*. Montréal: Blais, Les Éditions Yvon.

[5] Combemale, M., & Igalens, J. (2012). *L'audit social*. Paris: Que sais-je.

[6] Cornet, A. (2017). *Entreprises et organisations*. *Presses Universitaire de Liège*.

[7] Fusulier, B. (2015). *Faire une carrière scientifique aujourd'hui Quelques clés de lecture et critiques*. Bruxelles.

[8] García-González, J., Forcén, P., & Jimenez-Sanchez, M. (2019). Men and women differ in their perception of gender bias in research institutions. *PLoS ONE*, *14*(12), 1–21. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=140140309&site=ehost-live

[9] Lafontaine, D., Dupriez, V., Van Campenhoudt, M., Vermandele, C., & Van Campenhoudt, M. (2012). Le succès des « héritières » : effet conjugué du genre et du niveau d'études des parents sur la réussite à l'université. *Revue française de pédagogie*, *179*(2), 29–48. Retrieved from https://www.cairn.info/revue-francaise-de-pedagogie-2012-2-page-29.htm

[10] Leymarie, S., Tisserand, P., & Bourguignon, D. (2015). Perception et appropriation des politiques diversité par les personnes chargées de les relayer : le cas luxembourgeois. In L. diversité en question. 13e rencontres de la diversité (Ed.). Liège.

[11] Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation. Schools of Thought. In J. W. (ed) Fredrickson (Ed.), *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper & Row.

[12] Peretti Jean-Marie, & Saut, A. (2007). Audit de la diversité. In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise* (p. pp.279-283). Paris: Editions d'Organisation.

[13] Pigeyre, F., & Valette, A. (2004). Les carrières des femmes à l'université. « Les palmes de verre du cocotier ». *Revue française de gestion*, *151*(4), 173–189. https://doi.org/10.3166/rfg.151.173-190

[14] Sabatier, M., Christine, M., & Frédérique, P. (2015). Devenir professeur des universités Une comparaison sur trois disciplines (1976-2007). *Revue Économique*, *66,*(1, janvier), 37–64.

[15] Sarlet, M., & Dardenne, B. (2012). Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres. *L'année Psychologique/Topics in Cognitive Psychology*, *112*, 435–463.

[16] Schmuck, C. (2017). *Women in STEM Disciplines The Yfactor 2016 Global Report on Gender in Science, Technology, Engineering and Mathematics*. London: Springer.

[17] Tanguay, D. (2014). *L'incidence de la maternité et de la paternité sur la persévérance aux études doctorales*. Doctorat en sciences de l'orientation, Philosophiae Doctor (Ph. D.), Université Laval, Québec.

[18] Thelwall, M., Abdoli, M., Lebiedziewicz, A., & Bailey, C. (2020). Gender disparities in UK research publishing: Differences between fields, methods and topics. *El Profesional de La Información*, *29*(4), 1–21. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=145425047&site=ehost-live

[19] Wagner, A.-L., Bourguignon, D., & Tisserant, P. (2015). Le rôle médiateur du sexisme ambivalent et du racisme moderne dans la propension à discriminer à l'égard du genre et de l'origine. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, *28*(3), 29–58.

[20] Zannad, H., Stone, P., & Cornet, A. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations. *Management International (Numéro Spécial Gestion de La Diversité)*, *17*, 85–97.

EFFETS DU GENRE ET DE LA FORMATION SUR LA PERCEPTION DE LA RSE ET L'ACCEPTABILITÉ DE L'EMPLOYEUR : LE CAS DES ÉTUDIANTS POST BAC

Michel DALMAS

Résumé

Les recherches sur le comportement des jeunes générations (Y et Z en particulier) sont assez nombreuses (Hernau, *et al*., 2014) mais peu de travaux ont porté sur la génération post bac et le lien entre leur acceptabilité d'un nouvel emploi et la politique RSE de l'entreprise. Par ailleurs, nous cherchons à savoir si le genre et le type de formation peuvent influencer ce choix. Ainsi, une étude quantitative, menée auprès de 136 étudiants, permet de mettre en évidence le poids sur la sélection de leur futur employeur de l'engagement en matière de RSE, des entreprises concernées. Cette génération est consciente que les entreprises peuvent déroger à tout engagement en matière de RSE ce qui augmente leurs sceptiques à leurs égard (Variable Instrumentale). Les effets modérateurs du genre et de la formation suivie, bien réels, ont été analysés et l'effet médiateur du scepticisme s'avère quant à lui, nul. Enfin, ces résultats sont discutés au regard des connaissances récentes en la matière.

Mots clefs : Étudiants post Bac, Scepticisme, RSE perçue, Renoncement à postuler.

EFFECTS OF GENDER AND TRAINING ON CSR PERCEPTION AND EMPLOYER ATTRACTIVENESS FOR BACHELOR STUDENTS

Abstract

Research on the millenniums' and Z Gens' behaviour are numerous (Hernau, *et al*., 2014) but few have focused on bachelor students and the link between their acceptability of a new job and the CSR policy of the company. In addition, we try to find out if gender and type of training influence this acceptability. A quantitative study, conducted with 136 students, highlights the weight of CSR engagement on their future employers' choice. The CSR approach of companies has a positive impact on the environment, individuals and organizations. However, bachelor students know that companies could sometimes derogate from this principle, which makes them sceptical about the proper application of the CSR policy (Instrumental variable). The moderating effect of gender and type of studies were positive and analysed. The mediating effect of scepticism was inoperant. Finally, results are discussed based on recent articles on this topic.

Keywords: Bachelor students, Scepticism, CSR perception, Engagement, CSR reject.

INTRODUCTION

Djabi et Shimada (2012), Rappin (2016) définissent le concept de génération comme une catégorie d'âge, une cohorte sociétale (« *effet de génération* »), ou bien une période historique (« *société digitalisée* »). Bourhis (2010, p.4) considère que l'on peut qualifier de génération « *un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun* ». Cependant, certains auteurs (Pralong, 2008) pour qui le fait générationnel ne va pas de soi, préfèrent à l'étude de ce concept d'autres objets de recherche permettant de décrire le processus d'intégration en entreprise des nouveaux impétrants (à travers notamment les notions de compétences, d'employabilité, et de recrutement). Selon une enquête récente, menée auprès de 276 jeunes nés en 1995 et 1996 (Dalmas, 2019), les jeunes interrogés auraient un sens de l'équité dans les relations de travail plus développé (facteur 1), seraient en recherche de professionnalisme (facteur 2), valoriseraient le travail d'équipe (facteur 3) et rechercheraient la réussite par l'action, l'innovation, et la prise de risque (facteur 4). Toutefois, cette étude ne couvre pas les questions relatives à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Des études en matière de développement durable concernant la génération Z et leurs habitudes de consommation sont comparativement plus nombreuses (comme celle de Ching-Hui *et al.,* 2019).

Plus précisément, une analyse approfondie de la littérature (cf. Tableau 1), révèle que les questions en matière de RSE représentent une réelle préoccupation pour les jeunes générations/étudiants et que celles-ci pouvaient exercer une influence sur leurs futurs choix professionnels. En effet, les attentes sont multiples et lorsqu'une entreprise s'inscrit dans une démarche RSE, elle se doit de respecter certaines obligations d'ordre moral, social, économique, écologique ou légal (Klimkiewicz et Oltra, 2017). La perception par les individus de ces obligations peut être soit d'ordre affective ou bien cognitive. Alors que l'on comprend assez bien ce que recouvre la dimension affective, c'est-à-dire un attachement lié à l'affect des personnes qui se sentent concernées par les sujets touchant à l'expression de la RSE, la dimension cognitive mérite d'être développée. Wiener (1982) scinde la dimension cognitive en deux sous-dimensions distinctes :

(a) la dimension normative, impliquant un comportement en accord avec des valeurs fondamentales en rapport avec la RSE
(b) et (la dimension instrumentale, décrivant la maximisation des profits attendus et donc la possibilité de déroger à certaines de ces obligations. On peut donc légitimement supposer que l'image de l'entreprise, associée (ou non) au respect des principes liés à la RSE, pourrait influencer les choix professionnels des étudiants et plus particulièrement les étudiants post Bac, n'ayant pas ou peu d'expérience professionnelle. Toutefois, cet effet pourrait également jouer dans l'autre sens à savoir que l'engagement de l'entreprise, en matière de RSE, pourrait susciter un rejet de la part des jeunes. C'est le cas, semble-t-il, des étudiants chinois interrogés par Wang *et al.* (2011). De ce point de vue, l'engagement d'une entreprise vis-à-vis des valeurs de la RSE peut paraître simplement idéologique et non fondé

(Friedman, 1970, Smith, 2003). Notre questionnement de départ est donc de rechercher si, en France (comme cela a été étudié dans d'autres pays ; dont les aspects sont développés plus bas), les nouvelles générations post Bac (appartenant à la génération Z), en situation d'intégrer prochainement l'entreprise, pourraient décider d'orienter leurs choix professionnels du fait de l'image positive (ou négative) qu'ils auraient de l'organisation, en matière de RSE. De plus, le but de cette recherche est d'identifier les potentiels effets modérateurs du genre et du type de formation (Baccalauréat obtenu), comme le laisse supposer également la littérature (Baudier, Ammi et Deboeuf-Rouchon, 2020) et de mesurer l'impact du scepticisme, dans ce processus de choix.

Notre travail se présente comme suit. Après une analyse des travaux récents en matière d'acceptabilité des entreprises, du fait de la perception qu'en ont les personnes soucieuses d'intégrer ces organisations, l'analyse de la littérature porte sur les quelques résultats disponibles concernant la génération Z. Cette revue de littérature nous a conduit à proposer un modèle conceptuel mettant en relation différents aspects relatifs à la perception de la RSE (« Normative », « Affective » ou « Instrumentale »), l'« Engagement » des étudiants vis-à-vis de la RSE, le scepticisme et les effets sur le choix d'une entreprise en tant que cible professionnelle potentielle : c'est-à-dire le renoncement à postuler ou l'importance d'une démarche RSE de telle ou telle organisation. Dans la partie suivante, la méthodologie est exposée. Elle comprend, en premier lieu, l'analyse du profil socio-démographique des répondants (N=136). Ensuite, le logiciel SmartPLS3 est mobilisé afin

(1) d'étudier la fiabilité et validité du modèle de recherche,
(2) de valider les corrélations entre les variables et
(3) de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées.

Les résultats mettent en évidence les effets modérateurs du genre et de l'éducation sur certaines variables du modèle et infirment l'effet médiateur de la variable « Scepticisme ». Enfin, ces résultats sont discutés et rapprochés de la littérature existante, les limites sont présentées et la notion de management durable est mise en perspective.

1. Revue de littérature sur la perception et importance de la RSE, du scepticisme et du rejet des entreprises, pour les nouvelles générations post Bac

Les recherches actuelles indiquent assez unanimement l'existence d'une relation positive entre la perception d'une politique suivie de RSE et la bonne réputation de l'entreprise concernée vis-à-vis des différentes parties prenantes. Par ailleurs, les cadres de référence sont différents et peuvent concerner des approches différentes de la RSE ou même des principes relatifs au développement durable. Le Tableau 1 est une tentative de synthèse des travaux les plus récents mettant en lumière l'acceptabilité des entreprises auprès des jeunes générations du fait de leur perception positive, en matière de RSE.

Par ailleurs, les approches en matière de perception de la RSE sont multiples et ont donné lieu à un grand nombre de mesures possibles (Morgeson *et al.*, 2013). La perception, par les salariés de l'approche RSE de leur entreprise peut être mesurée en mobilisant le concept de justice perçue analysant les différentes interactions au sein de la structure. L'utilisation de ce concept permet de constater les effets de la politique de RSE suivie, sur les actions menées (justice distributive), et en conséquence sur le traitement des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (justice interactionnelle) mais aussi sur les procédures et les actions menées (justice procédurale). Rupp *et al.* (2006) suggèrent que les employés jugent leur entreprise selon l'intégration d'une dimension sociale dans les procédures (RSE procédurale), les résultats qui découlent de ces actions (RSE distributive) et la manière dont les individus, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, sont traités à la suite de ces actions (RSE interactionnelle).

Concernant l'étude qui nous occupe, la génération post Bac ne connait pas ou peu le monde de l'entreprise. Ces étudiants vont donc chercher à évaluer l'entreprise de manière assez lacunaire, en fonction des informations disponibles comme son niveau de notoriété, et en tenant compte de leur perception en matière de RSE. Cette perception pourra à son tour impacter sur leur décision future en matière d'emploi. En effet, les entreprises, communiquant sur leur politique RSE et considérées par ces étudiants comme exemplaires, seront autant d'objectifs professionnels potentiels. Cette prédisposition est par nature psychologique. C'est la raison pour laquelle, les approches d'Aronson *et al.* (2009) et de Klimkiewicz *et al.* (2017), décrivant cette perception d'un point de vue (a) *affectif* et (b) *cognitif*, sont retenues dans le cadre de cette étude.

(a) La dimension affective représente l'évaluation individuelle, qui peut être positive ou négative, concernant les entreprises,
    (1) selon leurs pratiques en matière de partage de valeur ajoutée entre les différentes parties prenantes,
    (2) ses relations de redistribution vis-à-vis des États, et
    (3) le sentiment d'optimisme ou de scepticisme vis-à-vis de la RSE (Smith, 2003 ; D'Aprile et Talò, 2014).

Il est par conséquent essentiel d'analyser le concept de scepticisme. Cette notion est relativement peu explorée dans le domaine des ressources humaines ; c'est la raison pour laquelle, nous proposons de l'emprunter aux auteurs issus du marketing.

Par ailleurs, comme le soulignent Pechpeyrou et Odou (2012, p.47-48), le scepticisme d'un point de vue philosophique, est associé au doute. « *Il se définit comme une doctrine qui établit la « suspension du jugement » comme principe fondateur. Dans son sens plus courant, l'esprit sceptique est de manière générale associé à un individu qui doute « de ce qui n'est pas prouvé de manière évidente » mais peut également qualifier une personne « qui se montre incrédule à l'égard d'un fait particulier ou d'un résultat* ».

Comme le rappellent ces auteurs, la littérature relative au marketing s'est intéressée au doute, selon deux approches :

(1) une approche dispositionnelle et
(2) une approche situationnelle, liée à une offre particulière.

L'approche dispositionnelle considère le scepticisme comme étant une caractéristique durable des consommateurs, construite en réaction aux différents stimuli commerciaux, de manière durable. L'approche dispositionnelle est quant à elle liée à la rencontre d'une offre nouvelle et des réticences liées à son utilisation.

(b) La dimension cognitive est relative au lien qui existe entre l'entreprise et la société. Basu et Palazzo (2008) considèrent qu'il existe deux types d'engagement en la matière : un lien instrumental et un lien normatif. L'engagement instrumental signifie que les entreprises considèrent la RSE uniquement en termes de maximisation des bénéfices, alors que l'engagement normatif implique que les entreprises intègrent les valeurs de la RSE comme autant d'obligations, de valeurs et de normes sociales existantes dans la société, à respecter.

Concernant les effets de la perception de la RSE sur les salariés, Melo et Garrido-Morgado (2012) démontrent l'existence d'une influence positive de bonnes pratiques managériales et stratégiques se rapportant à la RSE, sur la bonne réputation de l'entreprise (selon une enquête transversale s'étant déroulée entre 2003 et 2007). Inversement, Lin *et al.* (2016) ont démontré que l'irresponsabilité en matière de respect de l'environnement avait un effet négatif sur la réputation de l'entreprise et sur la perception qu'en avaient les différentes parties prenantes.

Les conséquences de cette réputation se feraient également ressentir auprès des chercheurs d'emploi. Ainsi, un nombre significatif d'études démontreraient l'idée selon laquelle les demandeurs d'emploi seraient influencés positivement dans le choix d'entreprises dont les pratiques en termes de RSE sont authentiques et reconnues, et que leurs messages institutionnels iraient dans ce sens (Turban *et al*., 1997 ; Backhaus *et al.*, 2002 ; Behrend et al., 2009 ; Alniacik *et al.*, 2011). Certains auteurs justifient ce choix du fait de la recherche pour les chercheurs d'emploi d'un haut niveau de citoyenneté organisationnelle (Tsai *et al*., 2014). Pour résumer, deux dimensions permettraient de cerner l'attitude des personnes, en matière de bonne pratique de RSE :

(a) une dimension cognitive et
(b) une dimension affective (Aronson *et al.*, 2009 ; Klimkiewicz *et al.*, 2017).

Ces deux dimensions, constituant la perception de la RSE par les personnes, ont donc été intégrées dans le modèle conceptuel présenté plus bas (Figure 1). Enfin, il convient de s'interroger sur l'évaluation des entreprises par la génération post Bac. Une étude de la littérature se rapprochant le plus de cette population, concernant l'acceptabilité des entreprises, est résumée dans le Tableau 1 suivant.

Tableau 1 : Acceptabilité des entreprises du fait de leur investissement en matière de Responsabilité Sociétale : le cas des jeunes générations.

Echantillons	Principaux résultats retenus	Auteurs	*Revues*
138 étudiants de l'Université de Youngstown State, Ohio (Etats Unis).	Caractéristiques personnelles : les étudiantes sont socialement plus responsables que les étudiants. L'âge est inversement corrélé à l'intérêt porté aux questions éthiques en entreprise.	Arlow (1991)	*Journal of Business Ethics*
655 étudiants à l'Université d'Auckland (Nouvelle Zélande).	Les variables liées à l'âge et au sexe agissent de manière différentielle concernant l'attitude éthique des étudiants interrogés selon des scénarios. Plus l'expérience profession-nelle est importante, et plus la sensibilité au regard des questions éthiques est forte.	Eweje, *et al.* (2010)	*Business Ethics: An European Review*
141 étudiants de l'Université d'Arkansas (Etats Unis).	La citoyenneté perçue de l'entreprise sera d'autant mieux appréciée que l'étudiant aura été sensi-bilisé tôt aux questions relatives à la RSE et qu'ils auront décidé que ces valeurs seront présentes dans leur vie professionnelle.	Evans et Davis (2011)	*Business and Society*
1596 étudiants en cycle Master de neuf Universités géographiquement regroupées au Sud (Espagne).	Les variables personnel-les des étudiants ont un impact sur le choix de l'entreprise, en fonction de l'âge, du sexe, et des spécialités étudiées. Plus les étudiants sont âgés et plus ils sont sensibles aux questions éthiques en général. Les étudiantes sont plus attentives aux questions relatives à la RSE que les étudiants. Ce qui influence les étu-diants : les investissements sociaux de l'entreprise : sa collaboration vis-à-vis des ONG, son intérêt porté aux questions environnemen-tales, sa notoriété en matière de RSE.	Barrena-Martínez, *et al.* (2014)	*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
551 étudiants de l'Université	Les variables personnelles ayant un impact sur le choix de l'entreprise sont l'âge, et le sexe. Plus les	Tormo-Carbó, *et al.* (2016)	*Journal of Business Ethics*

Polytechnique de Valence (Espagne).	étudiants sont âgés et plus ils sont sensibles aux questions éthiques en général. Les étudiantes sont plus attentives aux questions relatives à la RSE que les étudiants. De plus, les cours suivis en matière de RSE ont un impact sur le choix de l'entreprise.		
259 étudiants de l'Université de Midwestern college (Etats Unis).	Les trois piliers relatifs à la RSE (Économique, Social, Environnemental) ont donné lieu à évaluation de la part des étudiants. Chacun des trois facteurs influence de manière significative l'ac-ceptabilité de l'entreprise et l'envie d'y travailler.	Presley, *et al.* (2018)	*Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*
850 jeunes professionnels contactés en ligne. Age moyen : 31 ans. (Etats Unis).	Le niveau de conscience développé dans les organi-sations promouvant une Responsabilité Sociale est un élément essentiel du niveau d'acceptabilité suscité, vis-à-vis des jeunes professionnels interrogés.	Belinda, *et al.* (2018)	*Journal of Vocational Behavior*

Ayant présenté quelques résultats saillants concernant la génération Post bac et les attentes en termes de pratiques socialement responsables en entreprise, nous allons développer dans la partie qui va suivre le modèle conceptuel d'analyse et les hypothèses correspondantes.

2. Modèle de recherche et justification des hypothèses testées

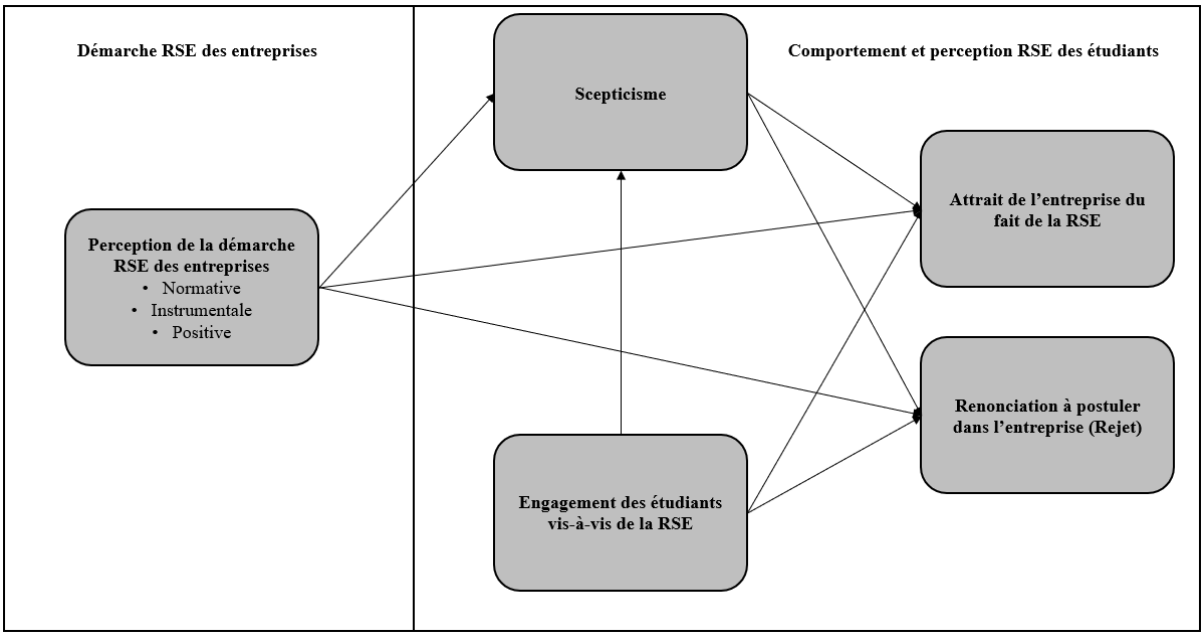
2.1 Présentation du Modèle Conceptuel d'Analyse (MCA)

La revue de littérature concernant la perception de la RSE vis-à-vis des entreprises nous conduit à formuler trois propositions et à construire le modèle de recherche présenté en Figure 1. Ces propositions de recherche sont ainsi avancées à l'endroit de la génération Z qui représente la population globale, pour des étudiants post Bac qui en sont de fait un échantillonnage.

- **Proposition n°1** : La perception, quant à la démarche RSE des entreprises semble être un élément essentiel pour la génération Z, concernant leur choix d'entreprise (Importance de la RSE ou motifs de Rejet). Ainsi, quelles sont les dimensions qui impactent le plus ces relations : Est-ce la dimension Normative, Instrumentale ou Positive ?
- **Proposition n°2** : La démarche en matière de RSE de certaines entreprises a un impact sur le Scepticisme ressenti par la génération Z.

- **Proposition n°3** : L'Engagement et/ou le Scepticisme de la génération Z vis-à-vis de la démarche RSE influence l'importance de la RSE ou les motifs de Rejet vis-à-vis de telle ou telle entreprise concernée.

Figure 1 : Modèle Conceptuel d'Analyse (MCA) concernant la génération Z.

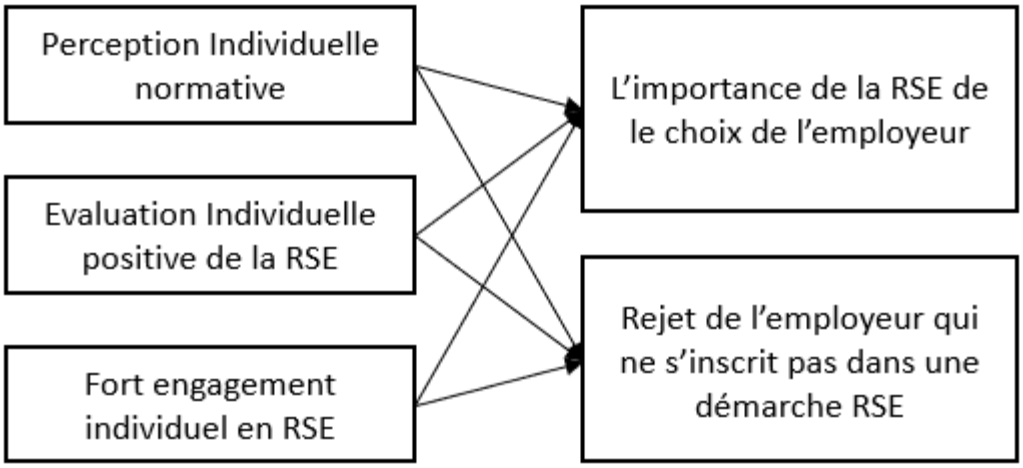


Ce modèle est scindé en deux parties distinctes :

(1) Une première partie est relative au comportement perçu des entreprises par les étudiants de la génération Z ; perception basée sur les dimensions cognitives (Normative et Instrumentale) et affective (Positive).

(2) Une seconde partie cherche à mieux comprendre le comportement et les perceptions des répondants de la génération Z vis-à-vis des entreprises (Scepticisme, Engagement, Motifs de Rejet ou d'Importance de la RSE). Ce MCA a été développé en adaptant le modèle de Klimkiewicz et Oltra (2017, p.456, Figure 2) dont les variables étudiées et mesurées sont RSE-Positive (POS), RSE-Normative (NOR), RSE-Instrumental (INS), RSE-Engagement (ENG) et enfin deux dimensions relatives à l'Importance de la RSE (IMP) et les motifs de Rejets (REJ).

Figure 2 : Tiré de Klimkiewicz et Oltra (2017).



Enfin, le construit Scepticisme (SCE) est issu d'une échelle proposée par Mani et Chouk (2018). Il a été rajouté au modèle initial proposé par Klimkiewicz et Oltra (2017, Figure 2). Enfin, toutes les variables sont mesurées en utilisant une échelle de Likert à cinq points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

2.2 Hypothèses de recherche et leur justification

Lorsqu'une entreprise s'inscrit dans une démarche RSE, elle se doit de respecter certaines obligations d'ordre moral, social, économique, écologique ou légal. Klimkiewicz et Oltra, (2017), dans leur étude portant sur 339 jeunes, proposent d'analyser leur perception concernant la démarche RSE des entreprises (dimensions cognitive et affective) en vérifiant leurs impacts sur la perception d'importance de la démarche RSE ou du rejet des entreprises n'adoptant pas de politique de responsabilité sociale.

De nombreuses recherches ont analysé l'impact de la dimension affective de la RSE sur le comportement des consommateurs (Becker-Olsen *et al.*, 2006) ainsi que leur fidélité à la marque (Pérez et Rodríguez del Bosque, 2014). Certaines études se sont intéressées aux sentiments de fierté ou de honte éprouvé par les employés (Onkila, 2015).

Enfin, une perception positive de démarche RSE de l'entreprise (Cognitive ou affective) peut venir impacter positivement la perception de Scepticisme des individus, car les personnes convaincues du bienfondé de la démarche voient diminuer leur niveau de scepticisme (Pernin et Petitprêtre, 2012). Nous proposons donc le test des hypothèses suivantes :

- La perception de la RSE d'une façon normative (H1a) ou instrumentale (H1b) impacte directement, positivement et significativement le scepticisme de l'individu.

- La perception de la RSE d'un point de vue normatif (H2a) ou instrumental (H2b) impacte directement, positivement et significativement la perception d'importance de la RSE de l'entreprise.
- La perception de la RSE d'une façon normative (H3a) ou instrumentale (H3b) impacte directement, positivement et significativement sur les motifs de rejet d'une entreprise ne suivant pas une politique RSE.
- La perception de l'attitude positive de l'entreprise sur son environnement a un impact positif, direct et significatif sur le scepticisme (H1c), sur la perception d'importance de la RSE (H2c) et sur le rejet d'une entreprise ne suivant pas de politique Socialement Responsable (H3c).

De plus, l'engagement des individus peut se segmenter en deux parties distinctes. Une partie générale mesurant l'intérêt porté pour la RSE (intérêt, discussion ou recherche d'information) et une deuxième partie attestant d'une implication active des individus dans la RSE pouvant impacter leurs comportements d'achats (Achat réfléchi, boycott…). Ainsi, la stratégie de RSE suivie par l'entreprise peut venir influencer les employés potentiels dans leur choix professionnel (Tsai *et al.*, 2014), les individus ayant besoin d'adhérer aux valeurs de l'entreprise (Brickson, 2007). Klimkiewicz et Oltra (2017) confirment l'impact de l'engagement en matière de RSE sur l'importance de la politique de RSE afin de rejoindre une entreprise ou à l'opposé les incitent à rejeter l'entreprise. Dans leur étude sur le commerce équitable, Pernin et Petitprêtre (2012) montrent que les personnes, « engagées et convaincues » par le commerce équitable, sont moins sceptiques, quant aux marques du commerce équitable.
Nous proposons ainsi que :

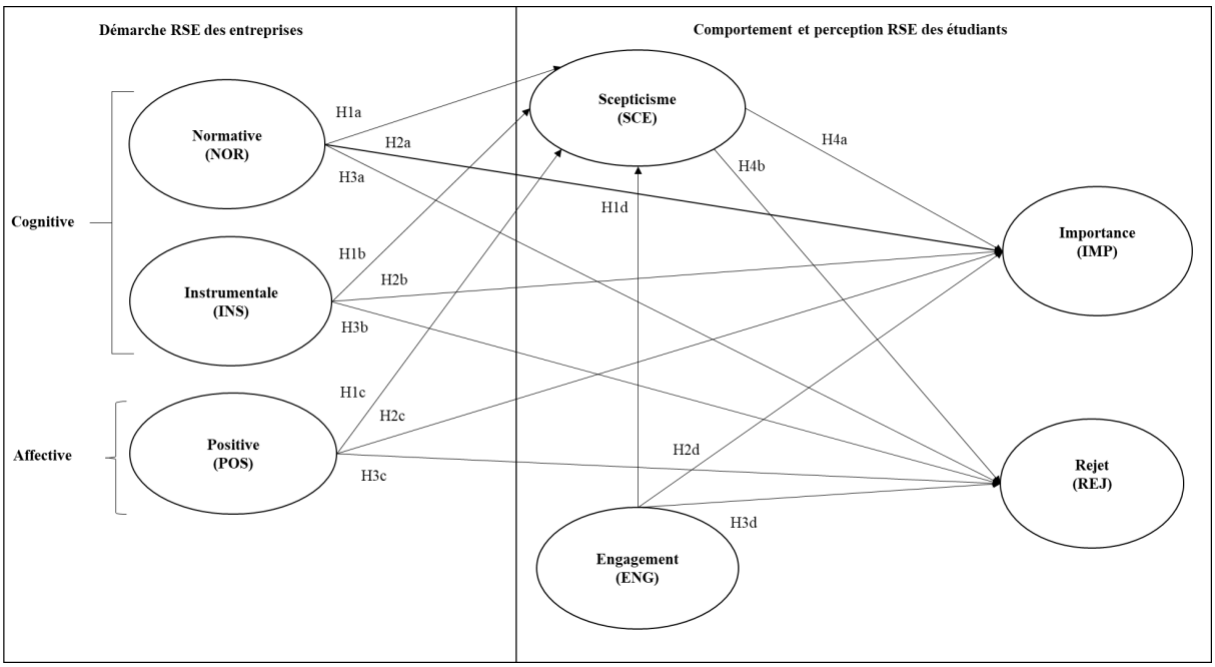
- L'engagement des étudiants vis-à-vis de la RSE a un impact positif, direct et significatif sur le scepticisme (H1d), sur la perception d'importance de la RSE (H2d), et sur le rejet d'une entreprise ne suivant pas une réelle politique de RSE (H3d).

Plus précisément, le scepticisme peut se caractériser comme étant une barrière idéologique (Mani et Chouk, 2018) qui incite les individus à croire, à se poser des questions, à émettre des doutes (Bunge, 1991, Peycheirou *et al.*, 2012). De nombreuses recherches ont porté sur le scepticisme des consommateurs sur le réel bénéfice attendu d'un produit, en particulier dans le cadre de nouvelles technologies comme les objets connectés (Mani et Chouk, 2018). Elving (2013) confirme le lien négatif entre le scepticisme des individus vis-à-vis de la communication RSE des entreprises et leur attitude vis-à-vis de ces entreprises. Pour le cas de cette étude, le fait que les étudiants de la génération Z soient sceptiques pourrait impacter directement l'importance perçue de la RSE ou influencer leur décision de rejet de l'entreprise. Ainsi, proposons-nous le test de l'hypothèse suivante :

- Le scepticisme a un impact direct, négatif et significatif sur la perception d'importance de la RSE (H4a)
- Le scepticisme a un impact direct, positive et significatif sur le rejet d'une entreprise ne suivant pas une politique de RSE (H4b).

La Figure 3 suivante résume les hypothèses de recherche testées.

Figure 3 : Modèle de recherche



Cette phase conceptuelle est suivie par la diffusion d'un questionnaire en ligne et du recueil des données, au mois de mars 2019.

3. Recueil des données et caractéristiques sociodémographiques

La collecte de données implique de la part des chercheurs d'identifier :

(1) la méthodologie de recherche retenue,
(2) le terrain de recherche et enfin la taille de l'échantillon
(3) (Roussel, 2005).

Comme les variables à mesurer ont été identifiées dans la revue de littérature, le choix d'une méthode quantitative a été retenu. Un questionnaire en ligne auto-administré, reposant sur le système CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), a été proposé par mail en mars 2019 aux étudiants Post baccalauréat en première année d'une école de commerce située à Paris, inscrits à un Programme Grande École sur cinq ans. Un lien vers la plateforme Google leur permettait d'accéder au questionnaire en ligne. La collecte de l'échantillon, basée sur le bénévolat, garantissait l'anonymat des participants. Après une période de deux semaines, un échantillon total de 136 répondants a été collecté sur un effectif global de 285 étudiants soit un taux de retour de 48 % indiquant une bonne représentativité de notre échantillon. Tous les répondants ont entre 17 et 19 ans. Les éléments socio-démographiques de l'échantillon sont présentés dans le Tableau 3.

Tableau 3 : Eléments sociodémographiques de l'échantillon.

Socio démographie	Effectifs	Pourcentages
Hommes	79	59%
Femmes	57	41%
Total	136	100%
Bac ES	70	51%
Bac S	43	32%
Autres Bac	23	17%
Total	**136**	**100%**

Chin (1998) et Hair *et al.* (2011) considèrent, que pour utiliser une approche par les moindres carrés (PLS), la taille minimum de l'échantillon se calcule en multipliant par 10 le nombre d'items de la variable comprenant le plus d'items (7 items pour la variable Importance de la RSE). La taille minimum de notre échantillon doit donc être supérieure à 70 avant épuration des échelles de mesure et de 40 après épuration (4 items pour Importance et Rejet). L'échantillon collecté, dit de convenance, autorise donc l'utilisation du logiciel SmartPLS 3 comme outil statistique afin de tester le MCA (Figure 3). Après une analyse de 311 modèles publiés dans des revues académiques classées, Hair *et al.* (2012) ont identifié que 24 % des articles avaient un échantillon inférieur à 100. Enfin, l'utilisation des moindres carrés reste recommandée lorsque l'échantillon est de petite taille.

4. Présentation des résultats

Les résultats sont présentés après validation de la fiabilité et de la validité (Discriminante et convergente) du modèle externe.

4.1 Fiabilité externe du modèle et saturations des échelles utilisées

Tous les *loadings* (saturations) inférieurs à 0,7 ont été supprimés du modèle. La fiabilité du modèle externe a été confirmée par l'analyse des alphas de Cronbach supérieurs à 0,6 (Peter, 1979) ainsi que les taux de *composite reliability* des variables, tous supérieurs à 0,7 (Tableau 4).

Tableau 4 : Analyse de la fiabilité externe du modèle.

	Alphas de Cronbach	*Composite Reliability*
ENG	0,695	0,831
IMP	0,813	0,878
INS	0,758	0,860
NOR	0,690	0,822
POS	0,609	0,791
REJ	0,806	0,872
SCE	0,790	0,876

4.2 Validité Discriminante du modèle

Le Tableau 5 permet d'évaluer la validité discriminante du modèle en examinant les *Cross Loading*, la saturation la plus élevée devant correspondre à la variable mesurée (Hair *et al*., 2012) ce qui est le cas pour le modèle étudié.

Tableau 5 : Validité discriminante du modèle de recherche.

	ENG	**IMP**	**INS**	**NOR**	**POS**	**REJ**	**SCE**
ENG	**0,788**						
IMP	0,587	**0,802**					
INS	0,317	0,245	**0,819**				
NOR	0,216	0,275	-0,065	**0,779**			
POS	0,439	0,482	0,115	0,412	**0,747**		
REJ	0,281	0,417	-0,040	0,349	0,175	**0,794**	
SCE	0,310	0,257	0,348	0,045	0,275	0,065	**0,838**

4.3 Validité Convergente du modèle

Les AVE (*Average Variance Extracted*), compris entre 0,559 et 0,702, sont supérieures au seuil recommandé de 0,50. Ceci indique une bonne validité convergente des variables latentes (Tableau 6).

Tableau 6 : Validité convergente du modèle de recherche.

	Contribution de chaque facteur
ENG	0,621
IMP	0,643
INS	0,671
NOR	0,607
POS	0,559
REJ	0,630
SCE	0,702

Au final, les analyses effectuées confirment la bonne validité et fiabilité du modèle externe. Après avoir testé le modèle externe, nous allons étudier les contributions de chacun des items sur les différentes dimensions testées.

4.4 Modèle interne, test et discussion des hypothèses de recherche

Le modèle interne a été évalué en analysant les R^2 et les effets de taille f^2 des variables endogènes. Les relations entre les variables ont été mesurées en contrôlant que les paramètres ou *path coefficient* étaient au-dessus du seuil recommandé de 0,200 ; que la valeur de t était supérieure à 1,96 et que la valeur p, mesurant la significativité, était inférieure à 0,05. Et ainsi, l'hypothèse nulle pouvant être non rejetée (Tableau 7). La procédure de *Blindfolding* a été mobilisée pour mesurer la validité prédictive du modèle en analysant les Q^2 (*Cross-Validated Redundancy*). Tous les Q^2, supérieurs à 0, indiquent une bonne validité prédictive du modèle. Enfin, l'indice de qualité (*Goodness of Fit)* à 0,41 confirme un modèle de très bonne qualité. Selon Latan et Ghozali (2012) un *Goodness of fit* sous SmartPLS de 0,10 indique une qualité faible du modèle, 0,25 une qualité moyenne et 0,36 une qualité élevée. Les analyses statistiques ont permis de valider ou non les hypothèses de recherche (Tableau 7). Le caractère explicatif de chacune des variables du modèle va pouvoir être détaillé.

4.4.1 Variable Scepticisme

Le R^2 (0,194) du Scepticisme est déterminé uniquement par la variable Instrumentale (H1b : paramètre=0,275 ; t=3,036 ; p=0,002) avec un f^2 modéré. Le fait que les entreprises dans un univers concurrentiel tendu soient quelquefois contraintes d'adopter des pratiques contraires à une démarche de RSE (Bénéfices court terme, opérations commerciales illégales ou bien le non-paiement de taxes pour la protection de l'environnement) augmente le sentiment de scepticisme des répondants.

Ainsi, l'hypothèse H1b est confirmée et les hypothèses H1a, H1c et H1d sont infirmées.

4.4.2 Variable Importance

Le modèle explique 41,8 % de la variable Importance déterminée par Positive (H2c : paramètre = 0,242 ; t = 2,552 ; p = 0,011) et Engagement (H2d : paramètre = 0,430 ; t = 5,053 ; p = 0,000) mais pas par les autres variables : Scepticisme, Normative et Instrumentale. L'effet de f^2 est plus important pour la relation entre Engagement et Importance (0,227). Il reste modéré (0,068) pour la relation entre Positive et Importance. Les résultats, confirmant l'impact sur le construit Importance de l'engagement des étudiants et de la dimension affective mesurée par l'effet positif sur les entreprises d'une politique RSE, sont consistants avec l'étude de Klimkiewicz et Oltra (2017). En effet, les étudiants, engagés dans une démarche RSE et persuadés de l'effet positif de la RSE sur l'entreprise, seront plus enclins, lors de leur recherche d'emploi à accepter une offre d'une entreprise engagée.

Ainsi, les hypothèses H2c et H2d sont validées et les hypothèses H2a, H2b et H4a sont rejetées.

4.4.3 Variable Rejet

Avec un R^2 à 0,178, le modèle de recherche explique 17,8 % de la variable Rejet qui est déterminée par la variable Normative (H3a : paramètre = 0,310 ; t = 3,575 ; p = 0,000) et celle de l'Engagement (H3d : paramètre = 0,269 ; t = 2,377 ; p = 0,018) mais pas celle du Scepticisme, Positive et Instrumentale. Les f^2 des variables Normative (0,095) et Engagement (0,063) sont considérés comme modérés. Le résultat pour la variable Normative est en contradiction avec l'étude de Klimkiewicz et Oltra (2017) qui ne trouvaient pas d'influence sur le Rejet. Cette différence peut s'expliquer par le fait que contrairement à eux, utilisant une échelle bipolaire (Normative à Instrumentale), le modèle proposé analyse les deux dimensions séparément permettant une meilleure finesse de la mesure. Il s'avère donc que plus les étudiants s'attendent à ce que les entreprises :

(1) communiquent de manière authentique et transparente sur leurs pratiques,
(2) fonctionnent de manière juste et morale et
(3) cherchent à minimiser les effets négatifs pour l'environnement,

plus ils seront enclins à rejeter celles ne respectant pas une démarche RSE. Concernant l'impact de l'Engagement des étudiants dans une démarche RSE sur le Rejet confirme leurs travaux (Klimkiewicz et Oltra, 2017).

Ainsi, les hypothèses H3a et H3d sont validées et les hypothèses H2b, H2c et H4b sont rejetées.

En guise de synthèse, nous proposons le Tableau 7 pour lequel, sur les 14 hypothèses vérifiées, cinq sont validées et neuf sont rejetées.

Tableau 7 : Analyse du modèle interne de recherche (X = Validée, O= Non validée)

Variables expliquées	Variables prédictrices	R^2	f^2	Path Coefficient	t-Value	p-Value	Q^2	H
IMP		0,418					0,240	
	SCE		0,001	0,027	0,304	0,761		O
	POS		0,068	0,242	2,552	0,011		X
	NOR		0,010	0,086	1,080	0,280		O
	ENG		0,227	0,430	5,053	0,000		X
	INS		0,008	0,077	0,939	0,348		O
REJ		0,178					0,096	
	SCE		0,000	0,022	0,169	0,866		O
	POS		0,003	-0,065	0,693	0,488		O
	NOR		0,095	0,310	3,575	0,000		X
	ENG		0,063	0,269	2,377	0,018		X
	INS		0,011	-0,106	1,113	0,266		O
SCE		0,194					0,106	
	POS		0,035	0,200	1,816	0,069		O
	NOR		0,003	-0,051	0,574	0,566		O
	ENG		0,019	0,146	1,382	0,167		O
	INS		0,083	0,275	3,036	0,002		X

4.5 Analyse des Effets modérateurs

Les effets modérateurs du genre et de la formation c'est-à-dire du type de baccalauréat, pour toutes les relations du modèle, ont été analysés. La taille de l'échantillon, après épuration, permet la création de deux sous-groupes pour le genre (Homme : 79 et Femme : 57) et de deux sous-groupes pour le type de Baccalauréat (ES : 70 et S : 43). Du fait du faible nombre de répondants (23) pour les autres types de Baccalauréat (STMG…), ce sous-groupe a été exclu de l'analyse. La procédure MGA (Multi-Group-Analysis) de SmartPLS3 a été mobilisée pour identifier les potentiels effets modérateurs.

4.5.1 Effet modérateur du type de baccalauréat

Le tableau 8 confirme l'effet modérateur du type de Baccalauréat sur cinq relations du modèle de recherche. En effet, l'impact d'Engagement sur Rejet est uniquement positif, direct et significatif pour les étudiants issus d'un Baccalauréat scientifiques (S) alors que l'impact de la variable Normative sur Rejet est validé pour les étudiants ayant suivi la filière ES et rejeté pour les étudiants avec un bac S. La relation entre la variable Instrumentale et Scepticisme et entre la variable Positive et Scepticisme sont validées pour les étudiants de S et rejetés par les

étudiants de la filière ES. Enfin, le type de Baccalauréat modère, positivement, directement et significativement la relation entre la variable Positive et Importance pour les répondants ayant suivis un baccalauréat ES, l'impact étant non significatif pour les étudiants sortis de S.

Tableau 8 : Effet Modérateur du type de Baccalauréat

	ES			S		
	Path Coefficients	**t Values**	**p Values**	**Path Coefficients**	**t Values**	**p Values**
ENG -> REJ	0,127	0,658	0,511	0,452	2,992	0,003
INS -> SCE	0,247	1,676	0,094	0,484	3,525	0,000
NOR -> REJ	0,350	2,187	0,029	0,274	1,596	0,111
POS -> IMP	0,300	2,265	0,024	0,141	0,683	0,495
POS -> SCE	0,076	0,427	0,669	0,363	2,611	0,009

4.5.2 Effet modérateur du genre

Après analyse, il s'avère que le genre modère trois relations du modèle de recherche (Tableau 9). Pour les hommes, la variable Engagement impacte positivement, directement et significativement la variable Rejet. Alors que pour les femmes, la variable Instrumentale a un impact positif, direct et significatif sur le Scepticisme et un impact négatif, direct et significatif car la valeur de p est en dessous de 0,05 sur la variable Rejet.

D'un point de vue sociologique, l'effet du genre a été confirmé. Alors que les hommes semblent partir de leur propre expérience (variable ENG) pour rejeter ou non une entreprise, les femmes semblent sensibles à la nature même du business développé (variable POS). La réalité instrumentale des entreprises (variable INS) vis-à-vis de la RSE est rejetée par les femmes et les conduit à une forme de scepticisme, ce qui n'est pas le cas pour les hommes. Selon une perspective comparable, Chonko *et al.* (1985), Arlow (1991), Ruegger *et al.* (1992) avaient déjà mis en évidence que les femmes adhéraient généralement davantage aux stratégies éthiques des entreprises.

Tableau 9 : Effet modérateur du genre.

	Hommes			Femmes		
	Path Coefficients	t Values	p Values	Path Coefficients	t Values	p Values
ENG -> REJ	0,395	3,421	0,001	0,095	0,497	0,619
INS -> REJ	0,135	0,716	0,474	-0,293	2,009	0,045
INS -> SCE	0,122	0,919	0,358	0,468	2,771	0,006

4.6 Effet médiateur de la variable Scepticisme

La procédure Boostrapping de SmartPLS3, a été mobilisée afin de vérifier si la variable scepticisme était médiatrice de la relation entre les trois dimensions de la perception de la démarche RSE des entreprises (Normative, instrumentale et positive) et l'engagement sur les construits rejet ou l'importance de la RSE, par les étudiants. L'analyse des effets indirects révèle que le scepticisme n'a pas d'effet médiateur sur les relations entre les variables du modèle. Les éléments d'analyse sont rapportés dans le Tableau 10.

Tableau 10 : Effet médiateur non significatif de la variable Scepticisme

	Echantillon Original	Déviation Standard	t-Values	p-Values
ENG -> SCE -> IMP	0,004	0,016	0,253	0,800
INS -> SCE -> IMP	0,007	0,026	0,284	0,777
NOR -> SCE -> IMP	-0,001	0,009	0,155	0,877
POS -> SCE -> IMP	0,005	0,021	0,263	0,792
ENG -> SCE -> REJ	0,003	0,025	0,134	0,894
INS -> SCE -> REJ	0,006	0,040	0,155	0,877
NOR -> SCE -> REJ	-0,001	0,014	0,083	0,934
POS -> SCE -> REJ	0,004	0,031	0,145	0,884

5 - Conclusion : la RSE serait-elle un levier pour conduire un management durable vis-à-vis de la génération Z ?

Tout d'abord, notre étude présente certaines limites. Bien que suffisant en nombre (N=136) pour tester et valider le MCA, une étude sur un échantillon plus important devrait être menée pour confirmer les résultats obtenus. D'autre part, les caractéristiques des répondants, qui

restent assez jeunes (post Bac) pourraient être enrichies par des profils d'étudiants plus expérimentés, en cycle master, ou comparativement, n'ayant pas poursuivi d'études supérieures. De plus, une étude internationale sur des étudiants de cultures différentes pourraient mettre en évidence des perceptions divergentes sur l'impact d'une politique RSE, comme déjà étudié en Chine par exemple. Cette comparaison serait très intéressante à mener.

Par ailleurs, cette étude met en évidence plusieurs relations positives et significatives entre les variables du modèle à savoir :

(1) le rôle crucial de l'engagement sur l'importance d'une politique RSE dans la décision de travailler dans une entreprise, ou le refus de rejoindre une entreprise qui n'est pas considérée comme socialement responsable ;

(2) ainsi que l'influence positive des dimensions de la démarche RSE des entreprises sur l'importance, le rejet ou l'engagement.

Toutefois, on notera que les trois dimensions de la démarche RSE (Normative, instrumentale ou positive) impactent des construits différents :

(a) positive influence l'importance,

(b) normative impacte le rejet et enfin

(c) instrumentale impacte le scepticisme.

De plus, deux contributions théoriques ont été identifiées. Premièrement, il apparait que le scepticisme n'a pas d'effet médiateur entre les différents niveaux de la démarche RSE (cognitif et affectif). Il s'agit d'un apport théorique car la variable scepticisme a surtout été mobilisée en Marketing mais pas dans le champ des Ressources Humaines. Par ailleurs, contrairement au modèle de Klimkiewicz et Oltra (2017), la dimension cognitive n'a pas été mesurée en utilisant une échelle bipolaire (instrumentale et normative). En effet la variable cognitive a été scindée en deux variables distinctes (rappel des items dans le tableau suivant) dans notre MCA. Ceci à l'avantage de mieux cerner leur impact sur les attitudes des étudiants vis-à-vis des entreprises d'un côté et les comportements d'engagement de l'autre (cf. Figures 1 et 3).

En plus, une autre contribution théorique a été confirmée. L'effet du genre a été retrouvé, dans cette étude. Alors que les hommes semblent partir de leur propre expérience (variable ENG) pour rejeter ou non une entreprise, les femmes semblent sensibles à la nature même du business développé (variable POS). La réalité instrumentale des entreprises (variable INS) vis-à-vis de la RSE est rejetée par les femmes et les conduit à une forme de scepticisme, ce qui n'est pas le cas pour les hommes.

D'un point de vue théorique également, la formation suivie influence la perception de la RSE. Ceci est déjà constaté dans la littérature : Lindeman et Verkasalo (2005) ont par exemple constaté que les étudiants des grandes écoles de commerce et de technologie affichaient des valeurs plus individualistes, comme la recherche du pouvoir, par rapport à d'autres catégories d'étudiants. Pour le groupe qui nous occupe, le Bac suivi est aussi un élément distinctif. Les étudiants qui ont suivi une formation scientifique (Bac S) semblent plus enclins au rejet et au doute, du fait de la réalité instrumentale des entreprises peu scrupuleuses vis-à-vis de la RSE ; les étudiants ayant suivi une formation économique et sociale (Bac ES) sont convaincus qu'un

modèle économique socialement responsable est réaliste et peut être mis en place, de manière durable. Ils rejettent également la normativité et seraient ainsi peut-être plus enclins à démontrer une certaine forme de créativité en matière de RSE.

Pour élargir notre propos, plusieurs études mettent en évidence l'intérêt de promouvoir la notion de *management durable* en entreprise. L'étude menée par HEC Paris et le Cabinet de conseil en management CLEVOR[1] font de cette pratique un avantage stratégique pour la fonction RH. Pour ses auteurs, le management durable consiste à intégrer les dimensions économiques, environnementales et sociétales (souvent dévolues à la définition de la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises) comme finalité et justification du management mis en pratique par le management intermédiaire.

Tableau 11 : Typologie adaptée de Van Der Yeught (2017, p.12).

Sphères de compétences	Élaboration d'une stratégie opérationnelle pour l'entreprise	Savoir-faire, savoir-être, savoirs à développer	Compétences attribuées à la génération Z (Dalmas, 2019, p.98)
Compétences cognitives	Percevoir des opportunités de marché répondant aux enjeux de DD et concevoir un socle de valeurs éthiques.	- Comprendre et évaluer les différents enjeux du DD. - Formaliser des valeurs éthiques cohérentes avec une approche responsable et durable de l'entreprise. - Rechercher et classer des informations en provenance de son environnement. - Identifier des besoins insatisfaits auxquels l'entreprise responsable pourra répondre. - Concevoir des produits ou des services répondant aux enjeux du DD.	- Une attitude éthique vis-à-vis des personnes et de l'environnement.
Compétences relationnelles	Constituer son capital social dans la perspective de créer une organisation	- Constituer un réseau relationnel favorisant l'accès à l'information, en particulier sur les thématiques RSO/DD.	- Le respect accordé aux personnes.

[1] Recherche exploratoire menée en 2011 auprès de très grandes entreprises commandité par HEC Paris auprès de CLEVOR (Conseil en Management). Le titre de l'étude est le suivant : *RSE et management durable : le rôle de la fonction RH*.

	responsable et durable.	- Développer des capacités relationnelles fondées sur l'empathie, l'écoute, l'enthousiasme, le sens de l'autre. - Intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans la réflexion. - Manifester persévérance et endurance. - Participer à différents réseaux dédiés à la RSE/DD.	- Un travail collaboratif et coopératif.
Compétences fonctionnelles	Concevoir un modèle d'affaires responsable et durable.	- Établir un diagnostic stratégique tenant compte des enjeux du DD. - Concevoir une offre de produits et de services responsables et durables. - Définir un positionnement stratégique cohérent avec son éthique.	- Une approche éthique des questions relatives au travail.
Méta-compétences	Développer des capacités réflexives et éthiques.	- Démontrer des capacités réflexives indispensables pour une approche éthique et responsable de l'entreprise. - Développer des capacités de compréhensions et d'analyse. - Évaluer les conséquences possibles de ses décisions. - Faire preuve de créativité et d'inventivité. - Développer des capacités d'innovation responsable et durable.	- Trouver dans l'entreprise des possibilités d'avancement.

En quoi cette approche pourrait conduire à une meilleure intégration et réussite des nouvelles générations ?

Nous proposons, pour conduire cette discussion, de rapprocher les travaux réalisés par Van Der Yeught (2017) en matière de compétences relatives à l'entrepreneur responsable aux qualités et caractéristiques attribuées à la génération Z (Dalmas, 2019). Comme on peut le constater dans le Tableau n°11, les différentes compétences identifiées par Van Der Yeught (2017) en matière de management durable pour l'entrepreneur responsable, semblent correspondre de manière assez satisfaisante aux caractéristiques de génération Z.

Plusieurs axes pourraient être ainsi approfondis en matière de management durable auprès de la génération Z, en reprenant la distinction de Van Der Yeught (2017, p.12) ; à savoir les compétences cognitives ; relationnelles ; fonctionnelles et celles relevant d'une approche éthique (au sens philosophique du terme) du travail dans son contexte le plus large. Ces pratiques fidéliseraient probablement les jeunes générations, peut-être à tort qualifiées de « génération nomade ».

BIBLIOGRAPHIE

[1] Alniacik, U., Alniacik, E., Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (18-4), p. 234-245.

[2] Arlow, P. (1991). Personal characteristics in college students evaluations of business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics,* (10-1), p. 63-69.

[3] Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (2009). *Social Psychology,* Pearson, 7ème édition.

[4] Backhaus, K.B., Stone, B.A., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, (41-3), p. 292-318.

[5] Barrena-Martinez J., Lopez-Fernandez M., Marquez-Moreno C., Romero-Fernandez P.M. (2014). Corporate social responsibility in the process of attracting college graduates. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* (22-6), p. 212-235.

[6] Basu, K., Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review,* (33-1), p. 122-136.

[7] Baudier, P., Ammi, C., Deboeuf-Rouchon, M. (2020) Smart Home: Highly-educated student's acceptance. Technological Forecasting and Social Change, (153), 119-355.

[8] Becker-Olsen, K.L., Cudmore B.A., Hill, R.P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, (59-1), p. 46-53.

[9] Behrend, T.S., Baker, B.A., Thompson, L.F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: the role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, (24-3), p. 341-350.

[10] Belinda, C.D., Westerman, J.W., Bergman, S.M. (2018). Recruiting with ethics in an online era: integrating corporate social responsibility with social media to predict organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior,* (109), p.101-117.

[11] Bencsik, A., Csikos, G. and Juhasz, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness,* (8-3), p. 90-106.

[12] Bourhis, A., Chenevert, D. (2010). Attraction et rétention du commerce de l'alimentation : étude des salariés de la génération Y peu scolarisés. *XXIème congrès de l'AGRH*.

[13] Brickson, S.L. (2007). Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, (32-3), p. 864-888.

[14] Bunge, M. (1991). A skeptic's beliefs and disbeliefs. *New Ideas in Psychology*, (9-2), p. 131-149.

[15] Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structure equation modeling. *MIS Quarterly*, (22-1), p. 7-16.

[16] Ching-Hui (Joan) Su , Chin-Hsun (Ken) Tsai , Ming-Hsiang Chen; and Wan Qing Lv. (2019). U.S. Sustainable Food Market Generation Z Consumer Segments, *Sustainability Review,* (11, 3607), 14 p.

[17] Chonko, L.B., Hunt, S.D. (1985). Ethics and marketing management: an empirical examination. *Journal of Business Research*, (9), p. 339-359.

[18] D'Aprile, G., Talo, C. (2014). Measuring corporate social responsibility as a psychosocial construct: a new multidimensional scale. *Employee Responsibilities and Rights Journal,* (26-3), p. 153-175.

[19] Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels,* (25), p.97-116.

[20] Djabi, M., Shimada, S. (2012). La notion de génération en organisation : un état des lieux. *XXIIIème Congrés de l'AGRH,* Nancy.

[21] Elving, W.J.L (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation, Journal of Marketing Communications, 19(4), 277-292.

[22] Evans, W.R., Davis, W.D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business and Society,* (50-3), p. 456-480.

[23] Eweje, G., Brunton, M. (2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand University: Do gender, age and work experience matter?. *Business Ethics,* (19-1), p. 95-111.

[24] Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Magazine*.

[25] Hair, J.F., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, (19-2), p. 139-151.

[26] Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Mena J.A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academic Marketing Science*, (40), p. 414-433.

[27] Hernaut, T. et Vokic, N.P. (2014)," Work design for different generational cohorts", *Journal of Organizational Change Management* (27), p.615-641.

[28] Iorgulescu, M.C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross Cultural Management Journal,* (18-9), p.103-132.

[29] Klimkiewicz, K., Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The role of Millennials Job Seekers' attitudes. *Corporate Responsibility and Environnemental Management,* (24), p. 449-463.

[30] Latan, H., Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares: Concept, Technique and Application using Program SmartPLS for Empirical Research.* BP UNDIP.

[31] Lin, H., Zeng, S., Wang, L., Zou, H., Ma, H. (2016). How does environmental irresponsibility impair corporate reputation? A multi-method investigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.*

[32] Lindeman, M., Verkasalo, M. (2005). Measuring values with the Short Schwartz's Value Survey. *Journal of Personality Assessment*, (85), p. 170-178.

[33] Mani, Z., Chouk, R. (2018). Consumer Resistance to Innovation in Services: Challenges and Barriers in the Internet of Things Era. *Journal of Product Innovation Management*, (35-5), p. 780-807.

[34] Melo T., Garrido-Morgado A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* (19-1), p. 11-31.

[35] Morgeson, F.P., Aguinis, H., Waldman, D.A., Siegel, D.S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domain. *Personnel Psychology,* (66), p. 805-824.

[36] Onkila, T. (2015). Pride or embarrassment? Employees' emotions and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* (22-4), p. 222–236.

[37] Pecheyrou, P., Odou, P. (2012). Scepticisme du consommateur et efficacité promotionnelle, *Recherches et applications en marketing*, (27-2), p. 45-69.

[38] Perez, A., Rodriguez Del Bosque, I. (2014). An integrative framework to understand how CSR affects customer loyalty through identification, emotions and satisfaction. *Journal of Business Ethics*, (129-3), p. 571-584.

[39] Pernin, J.L., & Petitprêtre, B. (2012). Commerce Equitable et Scepticisme : une typologie des consommateurs, Décisions Marketing, 66, 47-58.

[40] Pichault, F., Pleyers, M. (2010). Pour en finir avec la génération Y, … Enquête sur une représentation managériale. *Congrès de l'A.G.R.H,* Saint-Malo.

[41] Pralong, J. (2008). La génération Y au travail : un péril jeune ? *Rouen Business School Département Management et Stratégie*.

[42] Presley, A., Presley, T., Blum, M. (2018). A study of American college students entering the job market. *Sustainability Accounting, Management Journal and Policy Journal.*

[43] Rappin, B. (2016). Actualité de la génération Y. Intempestivité de la génération ? *RIPCO,* n°53, (23), p.31-35.

[44] Roussel, P. (2005). Méthode de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, *Management des ressources humaines*, de Boeck, p. 245-276.

[45] Ruegger, D., King, E.W. (1992). A study of the effect of age and gender upon student business ethics. *Journal of Business Ethics*, (11), p. 179-186.

[46] Rupp, D.E., Shao, R., Thornton, M.A., Skarlicki, D.P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first party justice perceptions and moral identity, *Personnel Psychology,* (66), p. 895-933.

[47] Smith, N.C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review,* (45-4), p. 52-76.

[48] Torno-Carbo, G., Segui-Mas, E., Oltra, V. (2016). Accounting Ethics in Unfriendly Environments: The Educational Challenge. *Journal of Business Ethics*, (135-1), p. 161-175.

[49] Turban, D.B., Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal,* (40-3), p. 658-672.

[50] Tsai Y.H., Joe S.W., Lin, C.P., Wang R.T. (2014). Modeling job pursuit intention: moderating mechanisms of socio-environmental consciousness. *Journal of Business Ethics,* (125-2), p. 287-298.

[51] Van Der Yeught, C. (2017). Les compétences de l'entrepreneur responsable : proposition d'un cadre conceptuel. *Revue de l'Organisation Responsable,* (12-1), p.5-16.

[52] Wang L., Juslin H. (2011). The effects of value on the perception of corporate social responsibility implementation: A study of Chinese youth. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* (18-4), p. 246-262.

[53] Wiener, Y. (1982). Commitment inorganizations: A normative view. *Academy of Management Review*, (7-3), p. 410-428.

[54] Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: trends and innovation. *Working Paper*, *Institute for emerging issues*, N.C. State University.

Annexe 1

	Variables	Items		Validated	Source
Démarche de l'entreprise	**Normative** Selon moi, les entreprises doivent toujours	NOR1	Se conformer à la loi.	NON	Klimkiewicz and Oltra (2017)
		NOR2	Rechercher des synergies entre les objectifs économiques et sociétaux.	NON	
		NOR3	Rechercher à réaliser des bénéfices à long terme.	NON	
		NOR4	Communiquer de manière authentique transparente sur leurs pratiques.	OUI	
		NOR5	Fonctionner de manière juste et morale.	OUI	
		NOR6	Chercher à minimiser les effets négatifs pour l'environnement.	OUI	
	Instrumentale	INS1	Les entreprises ne doivent pas toujours se conformer aux principes moraux, parce que l'honnêteté dans les affaires ne paye pas toujours.	NON	
		INS2	Les entreprises ont le droit de ne pas divulguer les informations qui pourraient nuire à leur image.	NON	
		INS3	L'environnement des entreprises évolue si rapidement qu'elles devraient se concentrer sur leurs bénéfices à court terme.	OUI	
		INS4	Dans certains cas, vous pouvez accepter que les entreprises procèdent à des opérations commerciales illégales.	OUI	
		INS5	Les entreprises doivent se concentrer sur leur principal objectif qui est de générer des profits.	NON	
		INS6	Les entreprises paient des impôts, elles ne sont donc pas obligées de payer des taxes supplémentaires pour l'environnement.	OUI	
	Positive	POS1	Les entreprises socialement responsables agissent à la fois dans leur propre intérêt et dans celui de l'ensemble de la société.	NON	

		POS2	La RSE génère des bénéfices pour les organisations.	OUI	
		POS3	S'il y avait plus d'entreprises socialement responsables, les gens vivraient mieux.	OUI	
		POS4	L'inclusion de questions sociales et environnementales dans la politique d'entreprise améliore sa compétitivité.	OUI	
Comportement et perception de l'étudiant	**Scepticisme**	SCE1	Vous êtes sceptique concernant la politique RSE des entreprises.	OUI	Mani et Chouk, 2018
		SCE2	Vous ne pensez pas que la politique RSE des entreprises soient un succès.	OUI	
		SCE3	Vous avez des doutes concernant le fait que les entreprises appliquent les promesses faites en matière de RSE.	OUI	
	Engagement	ENG1	Vous vous intéressez aux questions d'éthique dans les affaires.	NON	Klimkiewicz and Oltra (2017)
		ENG2	Quand vous parlez du monde du travail avec vos amis, vous abordez souvent les questions éthiques (par exemple en ce qui concerne le comportement immoral d'employés ou de dirigeants).	NON	
		ENG3	Quand une entreprise échoue en matière d'éthique, vous arrêtez d'acheter ses produits ou d'utiliser ses services.	OUI	
		ENG4	Vous êtes un volontaire actif dans la RSE.	OUI	
		ENG5	Quand vous faites des achats, vous êtes attentif à la manière dont le produit a été fabriqué et transporté	OUI	
		ENG6	Vous aimeriez en savoir plus sur la RSE.	NON	
	Importance	IMP1	Qu'il est important pour vous de trouver un emploi dans une entreprise que vous considérez comme socialement responsable.	OUI	

		IMP2	Lors de votre recherche d'emploi, vous veillerez à ce que l'entreprise soit socialement responsable.	OUI	
		IMP3	Lorsque vous souhaitez obtenir plus d'informations sur une entreprise, il vous arrive de lire des rapports sociaux ou d'analyser son classement en termes de RSE.	OUI	
		IMP4	En général, les entreprises socialement responsables offrent des conditions de travail plus attrayantes que les autres employeurs.	NON	
		IMP5	Les entreprises socialement responsables, en comparaison avec d'autres entreprises, sont des employeurs plus fiables.	NON	
		IMP6	A salaire égal, si vous avez le choix entre deux employeurs vous serez plus enclin à accepter l'offre d'emploi d'une entreprise socialement responsable .	NON	
		IMP7	Si vous avez le choix entre deux employeurs, vous serez plus enclin à accepter l'offre d'emploi d'une entreprise socialement responsable même si la rémunération est inférieure de 5%.	OUI	
	Rejet Je préfère rejeter une offre d'emploi, en sachant que l'entreprise	REJ1	Réalise des affaires déloyales.	OUI	
		REJ2	Fournit une communication peu fiable.	NON	
		REJ3	Est axée sur des bénéfices à court terme plutôt que sur des bénéfices à long terme.	NON	
		REJ4	Ne respecte pas la loi.	OUI	
		REJ5	Ne cherche qu'à réaliser des objectifs économiques au détriment du bien social.	OUI	
		REJ6	Travaille sans aucun respect pour l'environnement.	OUI	

LES LEADERS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Abdou Kadir DJIBRILA
Doctorant en Sciences de Gestion à la FASEG/UAC
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
kadircom2002@yahoo.fr

Rosaline Dado WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

Résumé

L'environnement des entreprises en général est marqué par de nombreux changements qui affectent au quotidien leurs prévisions, ainsi que ceux qui y interviennent. Ainsi, les risques sociaux auxquels sont exposées les entreprises du fait de ces changements sont la préoccupation majeure de l'audit social.

L'objectif de la présente recherche est d'analyser les facteurs déterminants de la souffrance au travail des leaders des Petites et Moyennes Entreprises. Pour atteindre cet objectif, nous avons eu recours à une étude exploratoire qui a eu pour méthodologie une approche qualitative. Les données ont été collectées à partir des entretiens semi-directifs auprès des leaders des PME au Bénin. Les résultats auxquels nous sommes parvenus mettent en évidence divers déterminants (pression des membres du groupe de travail ou des suiveurs, l'angoisse, la déception originelle…) de la souffrance des leaders des PME au Bénin. Ensuite, contrairement à la littérature, il ressort de cette étude que la peur de l'échec ressentie n'est pas une variable explicative de la souffrance au travail des leaders des PME dans le contexte béninois. Aussi, cette étude révèle que l'étendue des défis à relever constitue une variable explicative particulière de la souffrance au travail des leaders des PME au Bénin.

Mots clés
leader, PME, souffrance, peur, angoisses.

Abstract

The business environment in general is marked by many changes that affect their forecasts on a daily basis, as well as those who intervene in them. Thus, the social risks to which companies are exposed as a result of these changes are the major concern of social audit.
The objective of this research is to analyze the determining factors of the suffering at work of the leaders of Small and Medium Enterprises. To achieve this objective, we used an

exploratory study which used a qualitative approach as methodology. Data were collected from semi-structured interviews with SME leaders in Benin. The results we have reached highlight various determinants (pressure from members of the working group or followers, anxiety, original disappointment, etc.) of the suffering of SME leaders in Benin. Then, contrary to the literature, it appears from this study that the fear of failure felt is not an explanatory variable of the suffering at work of the leaders of SMEs in the Beninese context. Also, this study reveals that the extent of the challenges to be met constitutes a particular explanatory variable of the suffering at work of the leaders of SMEs in Benin.

Keywords
leader, SME, suffering, fear, anxieties.

INTRODUCTION

L'environnement des entreprises en général est marqué par de nombreux changements qui affectent au quotidien leur prévision. En effet, les entreprises font face à des problèmes (économiques, financièrs…) de plus en plus complexes liés à leur présence dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Elles doivent trouver des solutions aux revendications accrues et exigeantes de la société civile, d'organisations non gouvernementales sur de nouvelles valeurs et le respect de normes dont elles n'avaient jamais tenu compte auparavant (responsabilité sociale, normes écologiques et environnementales…). Ainsi, pour survivre les entreprises doivent être capables d'anticiper le futur et de planifier leur évolution (Sogbossi, 2013). Tous ces éléments entraînent un changement dans le comportement des responsables qui, de ce fait, doivent se surpasser pour tenir compte de l'avis de leurs collaborateurs et revoir la façon dont ils exercent leur pouvoir (pouvoir unidirectionnel et autoritaire). Au-delà d'influencer, il s'agit d'élever ses collaborateurs au rang de partenaires, d'écouter leurs points de vue, de les motiver pour une implication plus forte et de stimuler leur créativité. Ces nécessités renvoient aux notions de leadership (Gond et al, 2011).

Pour Fourboul (2011) « *le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour parvenir à réaliser un objectif commun* ». Dans le même le sens, Plane (2015) pense que « *c'est un processus d'orientation et d'influence décisive d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis* ». Les résultats du travail des leaders ne seront pas obtenus sans une fraction de sacrifice.

Les petites et moyennes entreprises n'échappent pas à cette réalité. En effet, malgré le caractère limité de leur gestion, de nombreuses entreprises de petite taille survivent et se développent. Elles doivent leur survie à leurs dirigeants (leaders) qui malgré les ressources limitées parviennent à puiser en eux la force et la capacité nécessaires pour adapter la gestion de leurs entreprises aux changements rapides de l'environnement. Ces leaders des PME dans la recherche de la performance sont exposés au travail à une certaine souffrance (Dejours, 2000). Le travail de façon générale est une production qui demande de développer des compétences, de la créativité, d'élaborer sans cesse des stratégies pour faire face à la confrontation au réel, pour résoudre les problèmes. Le travail c'est aussi l'apprentissage de la coopération, de la confrontation, de l'affirmation de soi, l'apprentissage du vivre

ensemble, déterminant dans l'évolution de l'individu et des rapports humains. Ces apprentissages rayonnent sur l'ensemble de notre organisation collective, sur la société tout entière. Le travail peut être facteur d'accomplissement de soi et d'émancipation. Mais le travail peut aussi produire le pire (Dejours, 2000). Il peut donc devenir pathogène.

Le travail ne devient pathogène que si les exigences de la tâche dépassent les capacités de l'individu (Pezé, 2009). Ainsi, le leader au travail peut endurer une certaine souffrance au travail. Quels sont les facteurs déterminants de la souffrance au travail des leaders des petites et moyennes entreprises au Bénin?

De cette question principale nous pouvons formuler les questions spécifiques suivantes :

- la peur de l'échec constitue-t-elle une cause de la souffrance au travail des leaders des PME au Bénin ?
- Les leaders des PME au Bénin souffrent-ils suite à la pression des membres de leur groupe de travail ?
- La déception originelle ressentie est-elle source de souffrance au travail des leaders des PME au Bénin ?

Telles sont les interrogations qui résument notre problématique. L'objectif poursuivi est d'analyser les facteurs déterminants de la souffrance au travail des leaders des PME au Bénin.

Le travail est organisé suivant une structuration tripartite. Dans un premier point, nous faisons un bref aperçu de la littérature sur la notion de leadership, de leader et de souffrance au travail. Dans un deuxième point, nous clarifions la démarche méthodologique adoptée. Dans un troisième point, l'accent est mis sur les principaux résultats obtenus et leur analyse.

1. REVUE DE LITTERATURE

Il est question ici de la synthèse de la littérature sur l'essentiel des connaissances ayant rapport avec notre champ de recherche. Ainsi, nous abordons surtout le concept de leader, de leadership, de la souffrance plus précisément la souffrance des leaders et les causes de cette souffrance.

Notion de leadership

Burns (1978) affirme que *« le leadership est l'un des phénomènes les plus observés et les moins compris »*. Selon cet auteur, ce paradoxe tourmente, depuis des siècles déjà, un grand nombre de chercheurs qui tentent de comprendre le leadership, sa manifestation, ainsi que les éléments qui le composent.

Étymologiquement, le mot *leader* vient du mot ancien anglais *leden* (guider) et du mot latin *ducere* (conduire). Plusieurs langues européennes anglo-saxonnes et latines créent leurs versions de ce mot à partir des racines anglaises et latines depuis 1300 à nos jours, sauf la langue française, qui ne possède toujours pas d'équivalent pour les mots *leader* et *leadership* (Rost, 1991).

Bien qu'ancien, le concept de leadership n'en demeure pas moins complexe. Selon Rost (1991), il existerait autant de définitions du leadership que ceux ayant tenté de le définir. Il échoue d'ailleurs à extraire une définition commune à partir de l'analyse de 221 interprétations différentes du mot *leadership*. La définition commune à toutes les époques serait, selon nous, que le leadership est une relation, entretenue entre un leader et des suiveurs, qui donnent lieu à une action.

À la suite de Rost, d'autres auteurs pas des moindres ont également proposé des définitions de leadership. En effet, pour Fourboul (2011), le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour parvenir à réaliser un objectif commun. Le leadership est ce qui permet à l'organisation de viser un but, de se mettre en mode « action » malgré l'incertitude ambiante (Leroux, 2011). Le leadership est un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis (Plane, 2015).

Le développement actuel de la notion de leadership s'éloigne d'une conception du leader fondée sur ses capacités de contrôle et de gestion du risque. Le leader développe des relations clées à l'intérieur et à l'extérieur des organisations et crée de nouvelles façons de travailler ensemble. Afin de susciter une dynamique de changement au sein de son organisation, il doit également en connaître les traditions. Certaines études ont montré qu'un leader charismatique pouvait améliorer la motivation, la performance et la satisfaction des personnes et implanter une vision qui suscite l'enthousiasme.

Notion de leader

Selon les écrits, un leader manifeste des qualités telles que la passion, la détermination, l'humilité, les capacités à se représenter le futur, à soutenir et à inspirer les autres, à penser les systèmes, à requestionner les pratiques existantes et à développer une pensée stratégique (Bernier et al, 2012). Un leader est une personne dont les projets et l'activité sont liés à ceux du groupe ou d'une entité supérieure dans le but de satisfaire des objectifs communs (Archier et Serieyx, 1988). Un leader est une personne sociable, qui crée facilement des liens avec les autres et qui sait mettre à contribution son large réseau de connaissances (Leroux, 2011). Le leader s'intéresse à la gestion du changement, à l'évolution de l'entreprise et à sa transformation. Dans le monde d'aujourd'hui, où le rythme du changement est souvent intense, le leader doit être là pour donner la direction à suivre, proposer une vision du futur, mobiliser et inspirer les employés. Le leader fait appel non seulement à la raison, mais aussi aux émotions. Un bon leader connaît ses forces et ses faiblesses et il n'hésite pas à demander de l'aide au besoin. Il privilégie la franchise. Un bon leader sait maîtriser ses émotions et ses impulsions (Leroux, 2011).
Goleman (2000), a également basé une partie de ses travaux sur la notion de leader. Pour cet auteur un leader de qualité possède un ensemble de compétences rationnelles ainsi que des qualités personnelles distinctives. Pour cet auteur la légitimité du leader réside dans la qualité et le dynamisme de son leadership.

Pour Northouse (1997), il y a une différence fondamentale entre le leader et le manager. En effet selon l'auteur, la différence fondamentale entre un leader et un manager tient à l'origine de l'autorité que chacun exerce au sein d'une entreprise. Ainsi, un manager peut parfaitement être un leader au sein de son équipe. Aussi, on peut être un manager sans être un leader, et on peut être un leader sans être un manager.

Notion de souffrance

Étymologiquement le terme souffrance tire son origine du mot grec *pherein* et du mot latin *ferre* (porter) et *sufferre* (porter sous, offrir, supporter, permettre, tolérer). Au XVe siècle, le mot français « souffrance » équivaut à douleur (idée de résignation et de tolérance) et c'est à partir du XVIe siècle que souffrir signifie « éprouver une douleur » (Barus-Michel, 2004, p. 26). Encore aujourd'hui, la souffrance est généralement utilisée comme l'équivalent du mot douleur (Musi, 2005). De façon générale, la souffrance est la peine, le chagrin ou la douleur que ressent une personne **(**Héron, 2014). La souffrance au travail a été définie par l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT) en 2005 comme « *une dépression réactionnelle professionnelle en lien avec les contraintes organisationnelles et sociales de l'entreprise, souvent déclenchée en réaction à des comportements identifiables de collègues ou de supérieurs hiérarchiques ; la conviction que le niveau atteint de dégradation ne peut plus évoluer positivement marque l'entrée dans la souffrance* ».

Pour Cassel (1982), la souffrance comprend au minimum trois aspects :

- la douleur physique,
- la détresse psychologique
- et le questionnement spirituel.

Elle est un état spécifique de détresse qui apparaît quand l'intégrité de la personne est mise à mal. La souffrance se mesure à travers les propos des patient(e)s et s'exprime dans la détresse qu'ils expérimentent et dans l'évaluation qu'ils font de la gravité de leur maladie (Cassel, 1999). Pour Botten (1995), la souffrance est multidimensionnelle, elle peut être de différentes natures : physique, sociale, psychologique et spirituelle. Elle est abstraite, difficile à cibler et constitue une part de l'existence individuelle que la société n'arrive pas à appréhender.

Pour Morasz (2003), la « *réalité de la maladie ne se réduit pas à ses symptômes et ne reste pas limitée au cadre nosographique qui la définit. Elle comporte une part concrète dont le vécu est subjectif* ». Ainsi, la souffrance ne se limite pas à la douleur ; elle est aussi le vécu de ceux qui ont mal. Si une personne prend cinq jours de vacances pour aller à la plage et qu'elle ne tombe que sur des jours de pluie, il est bien possible qu'elle ressente de la douleur ou de la frustration. Ce malaise n'est pas causé par les conditions météorologiques, mais par sa réaction aux attentes frustrées.
Contrairement à certains auteurs, Perry (2009) dira que la souffrance n'est pas une maladie. Selon elle, dans la majeure partie des situations évoquées, la souffrance apparaît comme la résultante d'une douleur survenue à la suite d'un ou plusieurs événements difficiles à intégrer psychiquement pour la personne concernée. L'origine de la souffrance est souvent perdue, oubliée par la personne elle-même. Elle en a perdu le sens. Derrière ces souffrances, il y a des chocs, des violences, des deuils non intégrés, non parlés, non accompagnés.

Dejours (2000), dans ses recherches a identifié un type de souffrance qu'il qualifierait de psychologique. Elle se manifeste chez des gens dévoués, solides, bien structurés, qui occupent souvent des fonctions éminentes avec de beaux salaires, bénéficient d'une belle reconnaissance, mais qui, subitement, basculent. Ils craquent à cause des situations qu'on leur fait traverser. Leur organisation, leur direction les contraignent à apporter leur concours à des actes ou à des pratiques qu'ils réprouvent. Sous la pression économique, des gestionnaires, des soignants, des médecins ou des infirmiers qu'il a interrogés sont amenés à commettre des actes que leur morale condamne. Il leur est par exemple demandé selon Dejours (2000), d'arrêter une réanimation de patient pour pouvoir récupérer les organes et faire des greffes afin d'augmenter les performances d'un hôpital. Il y a aussi ces salariés de centres d'appels, qui sont poussés à gruger le client pour faire du chiffre. Les plus faciles à duper sont bien sûr les personnes âgées, à qui l'on fait accepter des contrats coûteux en leur faisant miroiter des avantages, tout en sachant pertinemment qu'ils n'en auront jamais l'utilité. À force de trahir les autres et leurs convictions, ces salariés découvrent qu'ils se trahissent eux-mêmes. L'élément décisif de chaque action est la peur de l'échec qui est un vécu subjectif et une souffrance psychologique (Carpentier-Roy, 1995b ; Alderson, 2004a). Elle implique la mise en place de stratégies défensives contre la souffrance. Ainsi la proposition suivante peut être formulée :

P1 : la souffrance au travail des leaders des PME au Bénin est due à la peur de l'échec dans l'atteinte des objectifs.

Pour Dejours (2000), la souffrance est différente selon le lieu où l'on travaille, le degré de mécanisation et de robotisation qui ont permis la disparition de certaines tâches. Mais ceux qui effectuent des tâches dangereuses pour la santé, ceux qui travaillent dans de mauvaises conditions, impuissants devant les infractions au Code du travail n'ont pas disparu. Il y a aussi ceux qui souffrent et angoissent face aux risques liés aux contacts permanents avec les radiations ionisantes, les virus, etc. Un autre groupe englobe ceux qui souffrent de crainte de ne pas être à la hauteur, incertains face aux contraintes de l'entreprise. Dans certaines situations de travail " impliquant des risques pour la sécurité des personnes et la sûreté des installations ", il est difficile de cerner l'incompétence ou l'anomalie du système technique, d'où le développement de la souffrance face à la crainte d'être incompétent là où la responsabilité est engagée.

Le tableau suivant est un récapitulatif de la nature de la souffrance selon les travaux de différents auteurs :

Tableau 1: Récapitulatif de la nature de la souffrance selon les auteurs

Auteurs	Années	Nature de la souffrance
Cassel	1982	douleur physique détresse psychologique questionnement spirituel
Botten	1995	Abstraite (multidimensionnelle) physique

		psychologique sociale spirituelle
Dejours	2000	éthique psychologique
Perry	2002	psychologique
Morasz	2003	psychologique
ANACT	2005	psychologique
Gaignard	2006	psychologique.
Héron	2014	psychologique

Source : Réalisé par nous-mêmes.

En se basant sur le tableau, nous pouvons retenir que les auteurs cités dans notre travail de recherche sont unanimes sur l'existence d'une souffrance qualifiée de psychologique. Pour l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT), la souffrance psychologique est liée aux contraintes organisationnelle et sociale de l'entreprise. Dejours (2000), ira plus loin en montrant que ce type de souffrance est observé aussi chez des gens bien structurés qui subitement basculent sous le poids et la pression de leurs collaborateurs ou de la hiérarchie. Pour Roussay (2007), la souffrance au travail peut être liée à l'angoisse. Selon lui, la souffrance au travail peut être associée à la sensibilité aux angoisses causée par la hiérarchie (sommet stratégique), les membres du groupe de travail. Ainsi, les différentes pressions de la hiérarchie, l'indolence observée au niveau des membres du groupe de travail font naître une certaine angoisse qui peut faire souffrir le leader. Au regard de ce développement, nous pouvons formuler la proposition suivante :

P2 : la souffrance au travail des leaders des PME au Bénin est liée à la pression des membres de leur groupe de travail

En France, Moulin et Sevin (2012) précise que les agents pénitentiaires manifestent davantage de symptômes que d'autres professionnels exerçant des métiers dits à risques. Les manifestations repérées par cet auteur sont les suivantes : troubles anxieux, symptômes dépressifs, prise de psychotropes et recours à l'alcool sur une longue période. Les symptômes psychiques prévalents présentés par les personnels de surveillance prennent la forme de détresse psychologique (Blanc-Jouvan, 2007), stress (Schaufeli et Peeters 2000), dépression (Kaufmann, 1988), désinvestissement professionnel, burn-out et épuisement professionnel (Neveu, 2001 ; Lourel et Guéguen, 2007 ; Blanc-Jouvan, 2007), dépersonnalisation (Neveu, 2001), perte d'investissement personnel, angoisses, irritabilité, indifférence à l'égard d'autrui.

L'individu est considéré comme leader à partir des résultats issus de son travail. La psychodynamique du travail qui est une nouvelle discipline clinique se servant des apports de l'ergonomie définit le travail comme « *la mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas prévue par la prescription, face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail* ». Cet écart entre le travail prescrit, théorique et le travail réel, entre la tâche et l'activité, constitue « un espace pour le déploiement de l'initiative, de l'ingéniosité, dans le but d'atteindre les objectifs fixés ». Mais c'est aussi dans la différence entre travail prescrit et travail réel que la souffrance au travail trouve son origine, car c'est une « différence structurelle au point qu'il n'est pas de travail qui ne comporte à son origine une déception » (Genest, 2010). Parmi les facteurs individuels supposés prédire la souffrance au travail, la confrontation entre les idéaux (attentes) et la réalité du travail se présente

comme un déterminant pertinent (Jaoul, Kovess et Fsp-mgen, 2004). Ce qui permet la formulation de la proposition suivante :

P3 : la souffrance au travail des leaders des PME au Bénin est due à une déception originelle.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette partie de notre recherche met l'accent sur le positionnement épistémologique, la collecte des données, ainsi que leur traitement.

2.1. Positionnement épistémologique

La connaissance étant engendrée par l'interprétation des motivations des acteurs, notre recherche se positionne dans le paradigme interprétativiste. La posture subjectiviste est privilégiée au détriment de celle positiviste/objective, car l'objectif dans le cadre de notre recherche est de comprendre plutôt que d'expliquer. En effet, l'interprétativisme défend la particularité des sciences humaines en général et des sciences de gestion en particulier. Du point de vue du statut de la connaissance, le courant interprétativiste se fonde sur l'hypothèse que l'essence de l'objet ne peut pas être appréhendée directement par l'observation. Au contraire, elle est « vécue » et intentionnelle. La réalité n'est « jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente », (Perret et Séville, 2007). L'interprétation engendre la connaissance. Le chercheur interprétativiste privilégie la compréhension des phénomènes observés.

Partant d'une approche qualitative et compréhensive d'un phénomène social, la description et l'explication s'entremêlent de façon dynamique pour comprendre la réalité (Koenig, 2006). Fondée sur un raisonnement interprétativiste, de type abductif, notre recherche s'orientera vers une démarche exploratoire.

2.2. La collecte de données

Notre recherche s'appuie sur un matériel empirique composé de données primaires principalement qualitatives, collectées à partir d'entretiens semi-directifs.

Ces entretiens exploratoires ont pour objectif d'analyser les déterminants de la souffrance des leaders des PME au Bénin.

L'absence d'une base de sondage concernant les leaders PME au Bénin nous a conduit à recourir aux techniques empiriques et principalement à la technique d'échantillonnage par convenance. Elle regroupe la méthode des itinéraires, la méthode en « boule de neige » et la méthode *in situ* **(**Jolibert et Jourdan, 2006**)**. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour la méthode de boule de neige développée par Thiétart (1999). La méthode a été souvent utilisée dans les enquêtes sur les « élites ». Le groupe auprès duquel est d'abord passée l'enquête est alors composé de personnes sélectionnées en fonction de la position

qu'elles occupent au sommet d'une ou plusieurs hiérarchies institutionnelles (leader, élus politiques, évêques, présidents de chambre de commerce...). On demande à chaque membre de ce groupe d'indiquer quelles sont, dans le domaine qui est le sien, les personnes qui comptent, qui ont du pouvoir, de l'autorité. Sur la base de ces informations, on complète le groupe initial ; on cherche à s'entretenir avec ces nouveaux cités et, au cours de cette deuxième vague d'enquête, on peut leur poser à nouveau la question posée aux premières « élites » : qui compte, à leur avis, dans leur domaine ? On peut tenir l'enquête pour terminer lorsque tous les noms cités (ou presque) correspondent à des personnes déjà rencontrées.

Dans notre cas de figure, cette méthode consiste à trouver un premier leader d'une PME répondant qui vérifie le critère de sélection préalablement établi. On demande à ce premier interlocuteur d'en désigner d'autres, qui seront, eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises et ainsi de suite.

2.2.1. La taille de l'échantillon d'entretiens

Il est à observer que notre population de référence est constituée des leaders des PME au Bénin. La taille de l'échantillon dépendra du principe de saturation de l'information sur les différents thèmes de la recherche. Au stade de saturation, les unités d'observation supplémentaires n'apportent que des éléments marginaux à la connaissance déjà construite autour des thèmes.

2.2.2. Le guide d'entretien

La construction du guide d'entretien est effectuée à partir des thèmes pertinents issus de la revue de littérature.

2.3. Le traitement des données

Cette étape de recherche consiste à mettre sous forme exploitable les données collectées. Le recours à un programme informatique (NVivo) permettra d'améliorer l'efficience du processus de codage. En cohérence avec la structure du guide d'entretien, les nœuds à obtenir par ce programme vont renvoyer aux déterminants de la souffrance des leaders des PME au Bénin.

3. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Il est question ici d'analyser et de discuter les résultats issus du traitement des données pour l'ensemble des thèmes retenus dans la recherche des causes de la souffrance des leaders des PME au Bénin.

- La peur de l'échec comme cause de souffrance des leaders des PME au Bénin

Le leader dans l'exercice de ses activités peut être confronté à des situations susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs. Le tableau suivant résume les opinions des leaders interviewés.

Tableau 2 : **La peur de l'échec comme cause explicative de souffrance des leaders des PME au Bénin**

Répondants	Avis des répondants
1	Je n'ai jamais eu peur d'échouer ; c'est pour ça que je suis combattant, au contraire j'aime réussir à tout prix, quels que soient les caprices de mes collaborateurs.
2	Bien sûr que oui. Tout le monde a peur d'échouer *a priori*, mais au fond, un entrepreneur ne peut pas avoir peur d'échouer.
3	Non, car j'ai choisi ce que je fais par amour. Donc l'échec ne me fait pas peur.
4	Non, non, non. Mon travail je le maîtrise, donc l'échec n'est pas dans mon agenda.
5	Non, car l'échec m'apprend beaucoup, ça je peux vous l'assurer. C'est comme quelque chose qu'on n'a pas maitrisé qu'on doit forcément maitriser. Dans nos échecs nous ne voyons que des opportunités.

Source : Résultats de nos enquêtes

Les résultats de l'enquête concernant l'avis des leaders sur la peur de l'échec qui constitue l'une des causes de leur souffrance au travail révèlent que la plupart ne reconnaissent pas l'existence d'une souffrance psychologique face à l'incertitude de l'atteinte des objectifs poursuivis. Ainsi les leaders rencontrés dans les PME au Bénin ne reconnaissent pas la peur de l'échec comme un facteur déterminant de leur souffrance au travail. Les résultats de nos travaux de recherche sont donc en déphasage avec l'affirmation des auteurs tels que Dejours (2000) ; Carpentier-Roy (1995b) et Alderson (2004a) selon laquelle l'élément décisif de chaque action est la peur de l'échec qui est un vécu subjectif et une souffrance psychologique.

- La pression des membres du groupe de travail

La pression des membres du groupe de travail fait naitre chez le leader une certaine angoisse qui affecte sa psychologie selon la littérature. Le tableau suivant résume l'ensemble des avis des leaders des PME au Bénin sur leur état d'âme par rapport à la pression des membres de leur groupe de travail.

Tableau 3 : la pression des membres du groupe de travail comme causes de la souffrance des leaders des PME au Bénin

Répondants	Avis des répondants
1	Il arrive que les membres de notre entreprise dans l'optique de parvenir à un bon résultat nous sollicitent plus et nous déstabilisent psychologiquement. En effet, les objectifs à atteindre en tant que PME au Bénin sont nombreux. Et à force d'y penser, il y a de la souffrance.
2	Les équipes dont nous avons la charge nous forcent à fournir plus d'effort en exerçant une certaine pression qui perturbe notre état d'esprit. Ce qui entrave le déroulement normal du travail et donc complique les défis à relever.
3	Le manque d'effort de nos suiveurs pour aboutir aux objectifs escomptés nous rend de mauvaise humeur.
4	Le fait de se rendre compte que les membres de notre groupe de travail attendent tout de nous pour rendre un bon travail fait mal. Surtout lorsque vous prenez conscience qu'il y a d'autres défis encore à relever.

Source : résultats de nos enquêtes

Les leaders rencontrés ont fait part de ce que les membres de leur organisation quelle que soit leur position influencent leur mental à partir de leur comportement. En effet, les enquêtés nous ont confié que les collaborateurs attendent beaucoup d'eux dans l'accomplissement des tâches qui sont les leurs. La majorité des interviewés ont avoué que la souffrance qu'ils endurent dans l'accomplissement de leur tâche est due à la pression des membres de leur groupe de travail. Ces résultats viennent soutenir les thèses de Roussay (2007) et Dejours (2000). Par ailleurs, les entretiens nous ont permis d'observer que l'étendue des défis à relever par les leaders des PME au Bénin est un élément majeur de souffrance au travail.

- **Déception originelle ressentie**

La déception originelle ressentie naît essentiellement de l'écart entre le travail prescrit, théorique et le travail réel, entre la tâche et l'activité. À travers le tableau suivant, nous allons vous faire part de l'avis des leaders enquêtés sur la déception originelle comme cause de la souffrance au travail.

Tableau4 : la déception originelle ressentie comme cause de la souffrance des leaders des PME au Bénin

Répondants	Avis des répondants
1	Oui c'est une souffrance de plus, car lorsqu'au niveau de la chaine il y maillon qui est défaillant alors tout le reste prend un coup. (…) L'effort que vous abattez dépasse largement ce qu'il doit être.
2	Nous sommes débordés par le travail, donc nous subissons un stress chronique qui nous fait souffrir énormément.
3	De façon générale le travail à abattre pour atteindre les objectifs dépasse toujours ce qui est prévu, à force d'y penser il y a une souffrance qui s'installe.
4	Quelle que soit l'organisation mise en place dans l'exécution de nos tâches nous nous rendons compte que ce qu'il y a à faire de façon pratique n'a rien à avoir avec ce qui est prévu. Selon nous c'est une source de souffrance.

Source : résultats de nos enquêtes

L'analyse des résultats de nos interviews révèle que les leaders des PME au Bénin reconnaissent la déception originelle ressentie comme une cause de leur souffrance au travail. En effet, la majorité estime qu'ils s'attendent toujours à fournir plus d'effort que ce qui est prévu dans le cadre de leur travail. Ce qui constitue en amont une source de souffrance dans l'exécution efficiente des tâches des diverses activités qui sont confiées. Ainsi, nos résultats confirment ceux de Genest (2010), Jaoul, Kovess et Fsp-mgen (2004), qui ont considéré la déception originelle comme une cause de la souffrance au travail.

CONCLUSION

Notre article s'inscrit dans la perspective des travaux sur la souffrance au travail des leaders. Ainsi, nous avons étudié les variables susceptibles d'influencer psychologiquement les

leaders au travail et de créer une certaine souffrance. Pour ce faire, plusieurs objectifs ont été fixés dont le principal est d'analyser les facteurs déterminants de la souffrance au travail des leaders des PME au Bénin.

Les résultats obtenus ont révélé dans un premier temps que les leaders au Bénin souffrent à cause de leur sensibilité aux angoisses causées surtout par l'influence des membres de leur groupe de travail et également de la déception originelle ressentie face à l'écart existant entre le travail à effectuer et le travail prescrit.

Dans un second temps, contrairement à d'autres auteurs nos résultats révèlent que dans le contexte béninois la peur de l'échec n'est pas une variable explicative de la souffrance au travail des leaders des PME. Par ailleurs, il ressort de cette étude que l'étendue des défis à relever constitue une variable explicative particulière de la souffrance au travail des leaders des petites et moyennes entreprises au Bénin. En effet, selon les leaders des PME au Bénin beaucoup de défis sont à relever à leur niveau dans l'atteinte de leur objectif. Ces défis sont entre autres, les ressources limitées (financières, matérielles, humaines…), part de marché difficile à contrôler, fiscalité…

Ainsi notre recherche nous a conduits à la conclusion selon laquelle les leaders des PME au Bénin dans l'atteinte de leurs objectifs souffrent également et que cette souffrance est surtout liée à la déception originelle ressentie, la pression des membres de leur groupe de travail et l'étendu des défis à relever.

Ainsi les implications suivantes sont à tirer :

Sur le plan théorique, la présente recherche contribue à une meilleure connaissance de la théorie du leadership. L'autre intérêt est que cette recherche valide le caractère de sacrifice qu'un leader consent à la quête de la réussite.

Au plan managérial, l'étude de la souffrance des leaders au travail est d'une certaine utilité pour les dirigeants et les salariés des entreprises. Les résultats mettent en évidence des éléments pour la mensuration de la souffrance au travail. Ce faisant, cette étude met à la disposition des managers des informations qui leur permettront non seulement de connaître les facteurs les plus sensibles en termes de souffrance au travail afin de développer de manière adéquate les stratégies adaptées pour un meilleur rendement de leurs collaborateurs. Ainsi la prise de conscience par les salariés d'une entreprise de la souffrance qu'un leader endure pour réussir peut les motiver également à donner le meilleur d'eux-même. Les stratégies adoptées par les uns et la prise de conscience des autres par rapport à la souffrance des leaders apporteront à coup sûr un meilleur résultat dans les organisations.

Les limites révélées pour cette recherche, notamment les types de leaders enquêtés, l'étendue géographique de l'enquête constituent de nouvelles pistes de recherche. Aussi, notre étude n'a pas catégorisé les leaders en fonction des types de souffrances.

Notre travail semble en effet, porteur de nombreuses perspectives de recherches. Nous pourrions nous interroger sur d'autres variables explicatives de la souffrance du leader telle que par exemple ''la non-reconnaissance des autres de l'effort fourni dans l'atteinte des

objectifs''. On peut également se demander le type de leader qui souffre le plus et dans quelles conditions.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Alderson, M. (2004 a). « La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques ». Santé mentale au Québec, 29 (1), 243 260.

[2] ANACT, (2005). « Pour l'amélioration des conditions du travail ». Bimestriel du réseau Anact.

[3] Archier, G. et Serieyx, H. (1988). « L'entreprise du troisième type ». Du Seuil.

[4] Barus-Michel, J. (2004). « Souffrance, sens et croyance : l'effet thérapeutique », Ramonville Saint-Agne: Erès.

[5] Bernier, J., Calce, D., Filiatrault, D., Lebel, P., Roberge, C., Jefferson-Falardeau, J., Gosselin, L. et St-Onge M. (2012). « La pratique collaborative : leadership clinique et organisationnel ».

[6] Calce et al., Rapport « Pratique collaborative. Engagement et leadership », 30 août 2012, 94 pages.

[7] Blanc-Jouvan, X. (2007). « Philippe Bernardet, Thomaïs Douraki, Corinne Vaillant. Psychiatrie, droits de l'homme et défense des usagers en Europe ». *Revue internationale de droit comparé*, *59*(2), 437-440.

[8] Botten, E. (1995). « Suffering: a health care professional's perspective », European Journal of Cancer, 31, S273.

[9] Burns, J. M. (1978). « Transforming Leadership », Atlantic Monthly Press.
[10]Carpentier-Roy, M.-C. (1995 b). « Corps et âme », Psychopathologie du travail infirmier. Montréal: Editions Liber.

[11] Cassel, E.J. (1982). « The nature of suffering and the goals of medecine » New England Journal of Medecine, 306, 639-645.

[12] Cassel, E.J. (1999). « Diagnosing suffering: a perspective », Annals of Internal Medecine, 131, 531- 534.

[13] Dejours C. (1999), « Nouvelles formes d'organisation du travail, souffrance au travail

[14] Dejours C. (2001), « Flexibilité et contraintes de travail : incidences psychologiques », Questions d'orientation, 65, 7-20.

[15] Dejours C. (2003b), « Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés », Audition au Conseil Economique et Social, Paris: Editions des Journaux Officiels.

[16] Dejours C., (2000), «La souffrance au travail », Les Temps maudits de la CNT Vignole.

[17] Dejours C., Davezies, P., Raix, A., & Peter, L. (1999), « Nouvelles formes d'organisation du travail et santé mentale », Archives des maladies professionnelles, 60(18), 169-198.

[18] Fourboul, C. V. (2011). « La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership ». *Management Avenir*, (8), 202-220.

[19] Gaignard L. (2006), «Souffrance au travail : oubliez le psychologue » Cairn.info.

[20] Genest, M. (2010). « La prise en charge des personnes en souffrance au travail », Paris.

[21] Goleman, D. (2000). « Leadership that Gests Results », Harvard Business Review, 78, 2, p. 78 90.

[22] Gond J., Igalens J., Swaen V., El Akremi A., (2011), «The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface », The Journal of Business Ethics.

[23] Héron, D. (2014). « La révélation progressive de l'existence et de l'importance de la déficience intellectuelle de l'enfant ». *Contraste*, (2), 211-220.

[24] Jaoul, G., Kovess, V. et FSP-MGEN (2004). « Le burnout dans la profession enseignant ». Annales médico-psychologiques, 162, 26-35.

[25] Jolibert A., et Jourdan P., (2006), «Marketing Reseach : methodes de recherché et d'études en marketing », Dunod, 600 p., 2006, Gestion Sup.

[26] Kaufmann, P. (1988). « *L'inconscient du politique* ». Vrin.

[27] Leroux, M.F. (2011). « Qu'est-ce qui fait un bon leader », Des Jardins Entreprises.

[28] Lourel, M. et Guéguen, N. (2007). « L'interface vie privée-vie au travail : effets sur l'implication organisationnelle et sur le stress perçu ». Les Cahiers internationaux de psychologie sociale, 74, 49-58. DOI : 10.3917/cips.074.0049

[29] Morasz, L. (2003). « Prendre en charge la souffrance à l'hôpital », Paris : Dunod.

[30] Moulin, V., & Sevin, A. S. (2012). « Souffrance au travail en milieu carcéral: les épreuves de l'exercice professionnel au parloir pénitentiaire ». *Le travail humain*, *75*(2), 147-178.

[31] Musi, M. (2005). « Le concept de souffrance en médecine : un modèle théorique, son application et son intérêt », Revue québécoise de psychologie, 26 (2), 9-24.

[32] Neveu, É. (2001). « La banlieue dans le néo-polar: espaces fictionnels ou espaces sociaux? ». *Mouvements*, (3), 22-27.

[33] Northouse P. (1997), « Leadership – Theory and Practice », Sage Publications [Amazon] Orientation », Questions d'orientation, 62, 51-66.

[34] Perry, B. (2009). « More moments in time: Images of exemplary care », Edmonton, AB: AU Press.

[35] Pezé M., (2009), «Corps et souffrance au travail», Dilecta, Vol.1, n°6, p.15-21.

[36] Plane J.M., (2015), «Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains», Dunod, Paris.

[37] Rost, J.C. (1991). « Leadership for the twenty-first century », New York: Praeger.

[38] Roussay P., (2007), « Souffrance et plaisir au travail », Martin Média, p. 34-38.

[39] Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2000). « Job stress and burnout among correctional officers: A literature review », *International Journal of stress management*, *7*(1), 19-48.

[40] Sogbossi B.B. (2013) « Gestion de la vulnérabilité des petites entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste », A.A.E.L.S.H.U.P « Humanisme et Entreprise » 2013/1 n° 311 | pages 1 à 20 ISSN 0018-7372.

[41] Thiétart R., (1999), «Méthode de recherche en management», Dunod, Paris.

AUDIT SOCIAL COMME OUTIL DE PERFORMANCE DES STRUCTURES D'APPPUI AUX PME

Bilkis SYLLA DOUCOURE

Doctorante en Sciences de Gestion à la FASEG/UAC
Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
bilkis76us@yahoo.com

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

Résumé

Pour assurer la performance de la fonction RH, l'audit social doit fournir des indicateurs de mesure des pratiques de la gestion des humains. L'objectif de cet article est d'examiner le rôle de l'audit social dans la performance des structures d'appui aux PME au Bénin. Pour atteindre cet objectif, une méthodologie basée sur approche quantitative avec l'administration d'un questionnaire a été adoptée.

Au terme des analyses, il ressort que la réalisation d'un bon audit social par les acteurs des structures d'appui aux PME, favorise la performance sociale de l'entreprise.

Mots clés

audit social- responsabilité sociale des entreprises- ressources humaine

INTRODUCTION

Avec l'émergence de la globalisation, l'environnement de la firme est de plus en plus marqué par une forte internationalisation des échanges et une croissance accrue de la concurrence. Les petites et moyennes entreprises (PME) se doivent dans cette situation d'adopter de nouvelles orientations en matière de gestion, de financement et de contrôle. Le succès d'une entreprise et les facteurs de sa réussite nécessitent donc une attention particulière étant donné que le premier objectif visé par toute entreprise est d'accroitre sa performance organisationnelle, à travers l'amélioration de ses pratiques managériales, car de nos jours le rôle que joue le capital humain en tant que facteur clé de succès n'est plus à démontrer. Selon Queval (2016), pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises se trouvent dans la nécessité de réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail. L'audit social constitue ce

générateur de l'image sociale de l'entreprise. Ce dernier a sollicité l'intérêt de plusieurs chercheurs en sciences de gestion. Comme Becker (1992) il n'y a de richesse que l'homme.
Au cours de ces dernières décennies, les bailleurs de fonds ont augmenté leur soutien aux interventions de développement des PME dans des proportions importantes et ont ainsi pu accumuler une expérience considérable dans ce domaine. Mais les méthodes adoptées ont récemment été profondément remaniées. Ainsi c'est le soutien aux PME par les Structures d'Appui et d'Encadrement qui a été bien accueilli par les bailleurs de fonds. Cependant, les interventions de SAE se focalisent sur la formation, la technologie et le coaching.

Le recours à l'audit social par les SAE contribue à renforcer le développement de leur activité. L'audit social est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices de valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles ; et d'autre part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain (Peretti, 1998). L'évaluation de l'audit social devrait relever d'un processus de suivi régulier, il s'agit d'un moyen de savoir comment une entreprise pratique le management et comment elle peut rendre sa gestion efficace et prometteuse de succès et de performance. Mais encore, comment cette entreprise dépasse la version ordinaire de performance sociale ?

L'audit social constitue donc un moyen de diagnostic afin d'alerter sur les risques entravant l'atteinte des résultats souhaités, d'analyser les dysfonctionnements produisant des effets indésirables et de proposer des plans d'actions pour instaurer un système de management social adapté aux contraintes du changement lié à la normalisation et aux exigences de la qualification.

De nos jours, on constate l'accroissement d'un désir de contrôle, et des symptômes de satisfactions des employés. L'audit social est venu pour cette raison. C'est le fait de produire un rapport clair et objectif sur la gestion sociale, le climat social et sur la performance de la gestion des ressources humaines au sein de l'entité. Ainsi, c'est une façon pour répondre à toutes les parties prenantes de l'entité.

Au regard de ce développement, notre réflexion tourne autour de la question suivante : Dans quelle mesure l'audit social peut contribuer à une amélioration de la performance des Structures d'appui et d'Encadrement des PME ?

Cette question principale fait appel aux deux questions spécifiques suivantes :

1. comment le diagnostic de la fonction RH à travers le bilan social influence-t-il la performance de la PME ?
2. la démarche de l'audit social des SAE par le développement des compétences contribue-t-elle à la performance des PME ? (3) le développement des activités par l'audit social des SAE favorise-t-il la performance des PME ?

La présente recherche vise ainsi à analyser le lien entre l'audit social et la performance des Structures d'appui et d'encadrement des PME. De façon spécifique, il s'agit de :

1. comprendre le degré d'influence du diagnostic de la fonction RH à travers le bilan social sur la performance de la PME ;

2. d'examiner le lien entre la démarche de l'audit social des SAE par le développement des compétences et la performance des PME ;
3. apprécier comment le développement des activités par l'audit social des SAE favorise la performance des PME.

Pour répondre à l'ensemble de ces interrogations, la présente recherche est développée en trois parties. La première partie est consacrée à l'état de la littérature sur la question de l'audit social et de la performance des PME. La deuxième partie aborde la démarche méthodologique et la troisième partie présente les résultats et les discussions.

1. État de l'art

Nous faisons ici un état de l'art sur nos questionnements.

1.1 Audit social une nouvelle pratique prometteuse pour les SAE

Les systèmes de management s'actualisent avec le temps. Étant donné qu'il se trouve en pleine mutation. Alors l'OST certifie des entreprises selon les efforts qu'elles déploient en matière sociale. Ainsi, c'est la démarche de l'audit social qui fait l'objet de notre étude. En effet, l'audit, a montré ses influences dans plusieurs domaines y compris le social. En finance, l'audit social est un concept compliqué, qui se compose de deux mots, audit et social. Le mot audit veut dire l'examen ou le contrôle de la gestion et des conditions de fonctionnement d'une entreprise ou l'un de ses services, le mot social s'utilise pour désigner trois grands axes. Le premier englobe tout ce qui concerne la société et son organisation. Le deuxième comprend le monde du travail. Et le troisième traite des conditions de vie des travailleurs et des citoyens. Il sert à détecter les difficultés sociales au sein de l'entreprise, et de présenter les mesures susceptibles de les corriger. L'audit social, à l'égard de l'audit interne, donne une présentation fidèle sur les conditions de travail et le climat social au sein de la firme. Ainsi, l'auditeur social s'engage à relever les défaillances ou les points faibles grevant le système de la gestion sociale au sein de la firme et propose les recommandations et les actions nécessaires pour corriger les défaillances relevées. Plusieurs raisons contribuent à faire de l'audit social une pratique incontournable pour les SAE. Un premier facteur explicatif du rôle croissant de l'audit social est le caractère de plus en plus stratégique que joue la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. Le deuxième enjeu qui justifie la rédaction d'un ouvrage sur les outils de l'audit social provient de l'intérêt accru pour la responsabilité sociale de toutes les organisations. L'audit social s'est développé dans le but d'identifier des indicateurs de mesure des pratiques de gestion des ressources humaines : ils sont donc tout à fait pertinents et utiles pour démontrer la responsabilité sociale des SAE à l'égard de ses salariés.

Pour Peretti et Frimousse (2017), « *l'audit social est une démarche qui peut être une combinaison entre l'observation, l'analyse et l'évaluation* ». Cette démarche sert à identifier les points forts et les points faibles, ainsi que les risques de la gestion des ressources humaines au sein d'une entité.

La matière première essentielle dans le domaine de l'accompagnement est la ressource humaine. Afin d'offrir un service de qualité, apprécié par ses clients, les SAE se doivent de recruter et de travailler avec des personnes qualifiées à chaque poste.

L'audit social donne à l'organisation une analyse étayée avec une indépendance, sur la gestion des ressources humaines des SAE. Ceci va permettre aux dirigeants de mesurer les écarts, ainsi que d'estimer les risques. Tout en essayant de fournir des comparaisons avec les objectifs ou les normes. Cet outil permet aux SAE une juste représentation de leurs activités sociales et une meilleure évaluation de leurs risques sociaux encourus, et une élaboration de recommandations adéquates avec leurs stratégies. Cette démarche sert à décortiquer les difficultés sociales au sein des entreprises accompagnées, et de présenter les mesures susceptibles de les corriger. Cependant son l'application nécessite dans un premier lieu une phase conceptuelle servant à déterminer ce que cherche le dirigeant, avant de passer à l'audit interne et externe, l'analyse du bilan social et l'analyse des informations relatives au volet social et environnemental de l'activité.

1.2 Amélioration de la performance globale des SAE par l'audit social :

Évoluant dans un contexte de mondialisation avec pour corollaire le renforcement de leur capacité et de leur position, toute organisation doit s'adapter aux exigences du marché et de son environnement avec l'application de bonnes pratiques pour renforcer leur performance globale. Parmi ces pratiques l'audit social apparaît très important car il permet à l'organisation l'évaluation de ses forces et faiblesses et de mener des actions correctives pour la réalisation de ses objectifs.

L'audit social est une nouvelle pratique qui coûte parfois trop cher pour toutes les organisations. Alors, elle doit avoir des gains qui seront au moins égaux aux dépenses engagées pour sa mise en place. En principe, la pratique de l'audit social doit avoir une répercussion positive sur la performance de la structure. La GRH doit à chaque fois renforcer après l'audit social le partage de la vision globale de l'accompagnement les conseillers, formateurs, encadreurs.

1.3 Audit social comme Bonnes pratiques des SAE

L'objectif du soutien des bailleurs de fonds aux SAE est d'améliorer les résultats des PME en répondant à leurs besoins opérationnels. Bien que la fourniture d'un tel soutien trouve normalement ses racines dans des préoccupations économiques et sociales, son objectif est un processus amélioré de développement de l'entreprise en termes d'augmentation du nombre de jeunes entreprises, d'améliorations de la survie et d'accélération de la croissance ; il faut donc comparer les bonnes pratiques en matière de fournitures de SAE à cet objectif global avec la démarche de l'audit social. Mais les SAE demeurent un secteur relativement peu développé et il faut donc agir avec prudence lorsque l'on qualifie des pratiques de « bonnes » ou même de « meilleures ».

1.4 Les bonnes pratiques en matière de fourniture de SAE

Selon Schuler et al. (1998), pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises se trouvent dans la nécessité de réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail. C'est ainsi que l'investissement dans les pratiques de GRH s'avère indispensable. Dans le domaine des SAE, l'expression « bonnes pratiques » se rapporte aux méthodes qui débouchent sur les résultats les plus avantageux. On peut définir ces pratiques en termes d'impact des programmes SAE sur leurs clients et de réussite à atteindre leurs objectifs. Dans ce contexte, l'impact se réfère aux changements de capacités et de performances sur quatre niveaux : l'entreprise individuelle, les institutions de niveau moyen, les changements importants dans la société, notamment au niveau des ménages, et les changements à l'échelon macro affectant l'environnement politique et réglementaire.

2. Critères de performance relatifs aux prestations des SAE

L'objectif premier des SAE est d'améliorer les résultats des PME en répondant à leurs besoins opérationnels. Bien que la fourniture d'un tel soutien trouve normalement ses racines dans des préoccupations économiques et sociales, son idéal est un processus amélioré de développement de l'entreprise en termes d'augmentation du nombre de jeunes entreprises, d'améliorations de la survie et d'accélération de la croissance. Ainsi, les critères de performance relatifs aux prestations des SAE sont :

- portée, en termes de nombre d'individus, d'entreprises et d'organisations touchés par une intervention ;
- efficience, qui se réfère au coût et au rythme auquel les interventions sont transformées en résultats, bien qu'il faille souligner que « l'efficience » en elle-même n'est pas un indicateur de l'impact d'une intervention ;
- efficacité dans la réalisation des divers objectifs des interventions des SAE, ce qui correspond souvent à déterminer dans quelle mesure ils correspondent aux objectifs de développement, y compris la comparaison de l'impact avec les coûts ;
- durabilité, qui peut être considérée à la fois en termes de mesure dans laquelle le service fourni peut être financé par les redevances des clients et de niveau de durabilité des changements qui en résultent pour les PME et à d'autres niveaux. On pourrait chercher des indications de la durabilité dans l'amélioration continue des résultats des entreprises ou des institutions concernées, dans la pérennité des emplois et des entreprises après une période spécifique, dans la durabilité et la mise en œuvre améliorée de principes et de règlements et dans la capacité durable ainsi que dans l'aptitude permanente à fournir et à développer les services réels d'institutions de niveau moyen.

3. Impact de la démarche de l'audit social sur la performance organisationnelle des SAE

Avant de s'étendre au « social », l'audit était comptable et financier. À l'origine, il y a le besoin pour les différents partenaires des organisations (clients, fournisseurs, actionnaires, prêteurs…) de disposer d'informations comptables fiables. Mais les perturbations et erreurs de gestion ne relèvent plus exclusivement de celles constatées dans le domaine financier, les dysfonctionnements sociaux sont autant préoccupants que les déficits comptables. D'où l'importance d'adopter une démarche d'observation et d'évaluation qui vise à estimer la capacité d'une organisation à maitriser les problèmes humains et sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité (Chloé Guillot-Soulez, 2008). Démarche qualifiée d'audit social. L'audit social a émergé dans une optique de performance économique (Schmidt, 2005), à la recherche de la compétitivité par les prix. La visée de l'audit social est ici, de contrôler les coûts. S'ensuit une évolution de la finalité vers la recherche de compétitivité par la diversification. L'objectif de l'audit social adopté est de souligner le rôle des ressources humaines et d'investir dans le recrutement, la rétention et la valorisation de ces ressources en conformité avec la stratégie de l'entreprise (Porter 1982, 1986). Enfin, la stricte vision purement économique de l'entreprise cède le pas à une approche plus globale. L'audit social est, ici, exploité dans une logique de performance globale (économique, social, environnemental, sociétal), une logique qui fait écho à celle de la responsabilité globale de (Pesqueux, 2002). Désormais, la différence entre les entreprises qui réussissent et celles qui échouent se situe dans la qualité, la motivation, la mobilisation et l'implication de leur personnel.

Selon Igalens (2006), la liaison passage important, qu'a connu les ressources humaines, d'une simple administration du personnel à une gestion des ressources humaines. Ce passage a été marqué par une valorisation et un développement de la conception de l'homme et de ses attentes dans l'organisation. On est passé d'une logique purement administrative à une logique managériale et stratégique de la fonction ressources humaines. Ce passage de tâches classiques, recruter, former, payer à une gestion prévisionnelle des emplois, des compétences, des processus de recrutement et de développement de gestion carrière et compétences. Cette évolution demande des outils et méthodes de management plus importants et c'est là où l'audit social pourrait donner à l'entreprise l'occasion de se doter des indicateurs pour maîtriser les phénomènes sociaux et humains à côté des audits financiers.

L'amélioration de la performance est l'un des défis actuels majeurs pour les organisations. C'est dans ce contexte qu'a émergé l'audit social, en tant que véritable outil de management, permettant aux entreprises, d'identifier et d'évaluer les risques liés à la fonction RH et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre. Selon la littérature, la relation entre l'audit social et la performance est plutôt complexe (Barnett and Salomon, 2006 ; Peloza, 2009). D'une part, le coût de cette démarche peut être considéré en tant que fardeau qui pèse lourdement sur l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires (Fisher et al., 2009 ; Fitjar, 2011 ; Lawrence et al., 2006). D'autre part, l'audit social de conformité peut jouer un rôle dans l'atténuation des risques, en prévenant l'intervention d'actes irresponsables et de pratiques inappropriées. De plus, l'existence de rapports d'audits sociaux peut signaler le fonctionnement de l'entreprise à des tiers. Par conséquent, cela suggère que

l'audit social peut être associé de manière positive (Maron, 2006 ; Wu, 2006 ; Rodgers et al., 2013 ; Gallardo-Vázquez and Sánchez-Hernández, 2014), neutre ou même négative (Boyle et al., 1997 ; Wright and Ferris, 1997) à la performance de l'entreprise.

4. Formulation des hypothèses

De nos jours les aides accordées par les structures d'appui et d'encadrement sont une contribution importante pour les PME, toutefois, c'est leur adéquation par rapport aux besoins spécifiques de ces entreprises qui est importante (Clarysse et al., 2005 ; Vedel et Stephany, 2010). De même qu'il a été fait mention de l'apport des structures d'appui et d'encadrement dans la survie des PME. Plus une entreprise est accompagnée par une structure plus elle est pérenne (Phan, Siegel et Wright, 2005). L'audit social comme bonne pratique des SAE est donc une partie d'audit interne, axée sur les RH. Il permet aux SAE d'évaluer les activités et les performances des PME, dans l'objectif de mener des actions correctives, et ce, à travers une démarche objective pour garantir l'efficacité Par ailleurs ces entreprises ont peu d'informations sur leurs compétences, un déficit qui s'exprime tant sur le plan technologique que sur les marchés (Caputo et al., 2002), et bien se connaître soi-même est fondamental pour une entreprise. D'où le recours à un diagnostic, ce dernier s'inscrivant dans une logique de dissection et de publication de la situation de l'entreprise (St -Pierre 2015). En d'autres termes, c'est le bulletin de santé de l'entreprise. Ceci revient à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : le diagnostic de la fonction RH à travers le bilan social influence positivement la performance de la PME.

Les PME ont des difficultés à mettre en œuvre de véritables stratégies de développement. Ainsi lorsque le développement des compétences est favorisé par la structure d'accompagnement à travers l'audit social il s'ensuit alors une performance à long terme (Frimousse et Peretti 2006) d'où l'hypothèse suivante :

H2 : la démarche de l'audit social des SAE par le développement des compétences contribue à la performance des PME.

La relation entre ressources humaines et création de valeur est envisagée comme une « relation médiatisée par le développement préalable d'un avantage concurrentiel construit sur des processus de ressources humaines qui ont les caractéristiques de ressources valorisantes, spécifiques, non imitables et non substituables » (Besseyre des Horts, 2002).

Le développement des activités de la PME, comme l'acquisition de connaissances par le biais de la formation et du conseil seraient alors un critère d'évaluation, en suggérant que les politiques et les pratiques de GRH contribuent à l'avantage concurrentiel par le développement de compétences spécifiques de la PME, inscrites dans sa culture et son histoire, la création de relations sociales complexes et le développement de processus organisationnels à forte composante tacite incorporée. Le développement des activités de la PME, comme l'acquisition de connaissances par le biais de la formation et du conseil seraient alors un critère d'évaluation, Alors nous posons comme hypothèse ceci :

H3 : le développement des activités par l'audit social des SAE favorise la performance des PME

Notre recherche se classe parmi les recherches évaluatrices, puisque nous avons pour objectif d'évaluer la performance des structures d'accompagnement, notamment à travers la pratique de l'audit social dans la gestion organisationnelle. L'objectif de notre recherche est d'évaluer la performance des structures d'appui et d'encadrement en tenant compte du point de vue des entrepreneurs et en s'intéressant de plus près à l'un des services offerts par ces structures qui est l'audit social.

5. Démarche méthodologique

La stratégie retenue est une approche positiviste. Celle-ci paraît pertinente car elle permet avec les résultats obtenus sur le terrain de vérifier empiriquement nos hypothèses. Sur le plan épistémologique, la nature causale de la problématique de cette recherche nous a conduit à retenir une méthodologie quantitative pour la collecte des données. Des tests d'analyses statistiques ont été effectués sur les observations de terrain acquises à la suite de l'administration d'un questionnaire comportant deux parties. La première cherchant à saisir les informations générales et les caractéristiques de la PME. Dans la seconde partie, un ensemble de déclarations portant sur la relation entre les structures d'accompagnement et les PME a été présenté. Les participants ont été invités sur une échelle de Likert en cinq points à exprimer leur accord.

5.1 Les Mesures des variables

La mesure de la performance induite des structures d'accompagnement est peu courante (Aerts et al. 2007). À cet effet les actions des structures au profit des PME à travers l'audit social étant les variables explicatives de l'étude. Ainsi, le choix de la variable expliquée, la performance (croissance des ventes, progression du nombre d'employés ou accroissement des parts de marché) et pour bien la cerner nous avons fait références aux divers domaines d'interventions en matière d'audit de contrôle et de surveillance. Les variables explicatives de la performance sont diagnostic, formation, et développement des activités.

5.2 Échantillon et collecte de données des enquêtes

Nous avons collecté des informations sur douze (12) Structures d'Appui et d'Encadrement des PME sélectionnées par le Comité d'Identification des Structures d'Appui et d'Encadrement des PME/PMI(CISAE) dans le cadre du Dispositif de Soutien au financement bancaire des PME de la BCEAO. Nous avons fait le choix d'une étude multi-sites s'intéressant à des entreprises accompagnées. Selon Miles et Huberman (2003), l'analyse multi-sites permet de savoir si les résultats ont un sens au-delà d'un site spécifique étudié et de trouver des cas contraires qui renforcent les conclusions générées par l'examen des similarités et des différences entre les sites. Au niveau de chaque structure d'appui, nous avons choisi par convenance dix (10)

individus. Ainsi, le questionnaire a été distribué à cent-vingt (120) agents des structures d'accompagnement. Sur ce total, nous avons pu récupérer cent dix (110) questionnaires. Mais après dépouillement, quatre-vingt (80) questionnaires étaient exploitables.

La collecte des données a été effectuée sur la base d'un questionnaire qui touche à plusieurs aspects des PME, que ce soit les caractéristiques générales de l'entreprise, l'audit social, les ressources humaines.

5.3 Les outils d'analyse des données

Pour les fins du traitement, dans un premier temps, nous avons eu recours au logiciel SPSS pour des statistiques descriptives et pour évaluer les alphas de Cronbach.

6. Les résultats et la discussion de la recherche

Les résultats découlent de l'évaluation de la performance des structures d'accompagnement sur les PME dans le cadre du dispositif de soutien. Ceci revient à montrer l'impact de cet accompagnement sur la performance des jeunes entreprises Il s'agit ici d'analyser les principaux résultats de notre enquête afin de tester nos hypothèses.

6.1 Analyses descriptives

Les PME de notre échantillon sont dans les domaines de l'élevage (5,7 %), de l'agro-alimentaire (20,8 %), du nettoyage industriel (10 %), du BTP (41,1 %), du génie électrique (9,4 %) et de la métallurgie et/ou de la chaudronnerie (13 %). Concernant la forme juridique, les entreprises interrogées sont des Sociétés Anonymes, avec une proportion de 8,7 %, des Sociétés à Responsabilité Limitée avec 14,9 %. On y trouve aussi des établissements, soit 52,8 % de la population, et l'entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée, soit 23,6 % de l'échantillon. Nous avons 20 entreprises ayant 1 an d'existence, 2 ans pour 33 entreprises et 44 entreprises ont été créées depuis 3 ans. Les répondants sont des propriétaires dirigeants ou leurs représentants avec des responsabilités (64,94 % sont directeurs généraux ou gérants, 14,43 % sont directeurs de ressources humaines et on a 20, 61 % de comptables). La moyenne d'âge du principal dirigeant est de 43 ans et il est détenteur d'un diplôme universitaire dans 66 % des cas. Tandis que 60 % des chefs d'entreprises ont au moins 5 ans d'expérience contre 25 % qui ont entre 1 et 4 ans d'expérience, et 15 % qui n'ont aucune expérience dans leur domaine. Enfin, 82 % des répondants sont des hommes.

6.2 Fiabilité et validité des mesures

Préalablement à la vérification des hypothèses, des tests de fiabilité ont été réalisés. Le questionnaire s'est élaboré autour de plusieurs construits, et plusieurs alphas de Cronbach ont été obtenus (Performance = 0,833 ; Diagnostic = 0,808 ; Développement des activités =

Formations et conseils = 0,821). Nos valeurs se situent entre 0,787 et 0,882, nous estimons qu'elles sont bonnes et que les items tels que regroupés mesurent le même construit.

6.3 Les corrélations et les interprétations

Les résultats de l'estimation du maximum de vraisemblance par le modèle Probit de la performance (chiffre d'affaires, effectif salarié et productivité) des PME accompagnées, et suivie par les SAE par la démarche de l'audit social mettent en évidence trois grandes catégories de dispositifs (diagnostic, formation, et développement des activités) à travers la mission de l'audit social. Les actions susceptibles d'avoir une influence sur un ou plusieurs niveaux de la performance, seraient des actions contributives à la performance de ces PME.

Tableau 1. Estimation du modèle Probit de l'évolution de l'effectif salarié des PME

Variables explicatives	**Nombre d'emplois créés**
Diagnostic	
Des ressources humaines	*-0,010*
Des processus interne	*0,329* *(0,407)*
la gestion de la production	*-0,331* *(0,388)*
Marketing	*0,074* *(0,333)*
Formations	
Politique de gestion des compétences	
Techniques de Motivation et de fidélisation des collaborateurs	*0,557* *(0,312)**
Réduction des coûts	*0,045* *(0,259)*
Acquisition des compétences et capacités –	*0,661* *(0,320)****
Bonnes pratiques d'affaires Acquisition et le développement des opportunités	*0,060* *(0262)* *0,263* *(0,245)*
Priorisation des opportunités 0,263	*0,455* *(0,245)*
Développement des activités	
Modernisation des équipement	*-0,241* *(0,391)*
Stratégie d'affaires	*-0,410*** *(0,224)*
Améliorer la qualité des procédés et des produits	*-0,013* *(0,538)*
Accès à la certification	*-0,428* *(0,634)*
Accès aux services de logistique	*0,614* *(0,508)*
Variables de contrôle	
Secteur d'activité	*0,019* *(0,094)*

Taille de l'entreprise	*0,144* *(0,177)*
Le sexe du dirigeant	*-0,061* *(0,355)*
Forme juridique de l'entreprise	*-0,040* *(0,127)*
Constant	*0,156* *(1,607)*
Observations Pseudo R 2 0,17 Log de vraisemblance	*98*
Probabilité	*22,82*
Probabilité	*0,74*
Pseudo R^2	*0,17*
Log de vraisemblance	*-55,21*

Entre le diagnostic et l'effectif salarié il n'existe aucun lien significatif. Ce qui revient à dire que l'audit n'a aucune influence sur la probabilité du nombre d'emplois créés. En revanche, en ce qui concerne les formations, ici seulement 42,8 % des paires montrent une corrélation significative et positive (la formation aux politiques de gestion des compétences, avec p = 5 %, β = 0,487 et écart -type = 0,283 ; la formation aux techniques de motivation et de fidélisation des collaborateurs, avec p = 10 %, β = 0,557 et écart -type = 0,312 ; la formation à l'acquisition des capacités, avec p = 1 %, β = 0,661, écart – type = 0,320). Les autres 57,2 % ne montrent aucune corrélation. Les résultats de l'estimation de notre modèle Probit de la croissance du niveau d'employabilité des PME suivie et encadrés montrent que seule la promotion de l'entreprise est corrélée significativement au seuil de 10 % avec un effet sur la modernisation des équipements est significative au seuil de 10 % et influence de manière positive la probabilité des jeunes PME accompagnées à augmenter leur taille. Quant aux variables de contrôle, le secteur d'activité, le sexe du dirigeant, la taille de l'entreprise, et la forme juridique de l'entreprise n'expliquent pas le nombre d'emplois créés. Quant à notre modèle d'estimation du maximum de vraisemblance, celui -ci donne un log de vraisemblance = -55,21 avec un pseudo R^2 de 0.17, ce qui rassure sur la spécification de notre modèle ainsi que sa qualité explicative de la probabilité de croissance du niveau d'employabilité des PME dans le cadre du dispositif de soutien.

7. Discussion et recommandations

Nous remarquons que la performance telle que décrite, par l'audit social se décline à divers degrés et trois grandes catégories de dispositifs (diagnostic, formation, et développement des activités) sont mises en évidence. Au regard des indicateurs de dynamique de la PME retenus, les résultats obtenus légitiment la nécessité des structures d'appui et d'encadrement. En effet, le choix de la variable expliquée (croissance des ventes, progression du nombre d'employés ou accroissement des parts de marché) influence considérablement le jugement porté sur les SAE par un. Celui -ci exerce un effet flou sur la croissance de l'effectif, un effet quasi nul sur le chiffre d'affaires mais favorise visiblement la réalisation d'investissements productifs La croissance du niveau d'employabilité est assez faible. Des trois programmes ou dispositifs seulement 5 activités ou services sur 22 sont corrélés significativement et positivement. Étant donné l'âge des PME de l'étude, il convient d'appréhender la performance à l'instant. Ces résultats sont conformes aux travaux (Vedel et al., 2013) qui indiquent que les évaluations

courantes en ce qui concerne la création d'emploi ne sont qu'une représentation de la performance court-termiste. Pour les deux autres (CA et productivité), 11 services sur 22 de part et d'autre ont une influence positive et soulignent une certaine croissance du chiffre d'affaires et du niveau de productivité des PME suivies dans le cadre du dispositif de soutien et évaluées par la pratique de l'audit social. Pris individuellement, 11 formations sur l'ensemble sont contributrices de la performance. Par ailleurs les SAE devraient :

- offrir réellement les services comme le stipulent les cahiers de charges ;
- élargir leur réseau et établir des partenariats avec d'autres organismes de soutien aux PME (Banque des PME, Bureau de mise à niveau, Agence de promotion des PME, Agence des normes et de la qualité, etc.) ;
- se rapprocher des écoles de formation et des universités pour s'enquérir des évolutions scientifiques en matière d'accompagnement ;
- faire appel à l'expertise de consultants extérieurs capables

Conclusion

Selon que l'on se place sur le plan strict des résultats empiriques ou sur le plan conceptuel et paradigmatique, l'importance de la pratique de l'audit social au sein des entreprises est un fait avéré et incontestable. Son utilité dans l'évaluation et la valorisation de la performance des compétences humaines et en l'occurrence la performance économique de l'entreprise s'est accrue et continue à s'accroitre avec le temps. Notre étude qui a couvert les PME suivies par des structures d'appui et d'encadrement dans le cadre du dispositif de soutien de la BCEAO, confirme ce fait. L'observation de la situation de la pratique d'audit social montre que ce dernier contribue activement à la progression des Ressources Humaines et a un impact très positif sur la performance économique de l'entreprise. Notre analyse théorique et celle empirique nous conduisent à la conclusion que toute organisation devrait percevoir l'audit social comme une importante opportunité et non comme une lourde charge. L'audit social devrait devenir une pratique courante. Une pratique qui requiert l'adhésion de l'ensemble des acteurs. Nous avons la certitude que dans le but de favoriser l'intégration et la diffusion de la pratique d'audit social au sein des SAE, il faut certes s'interroger sur la nature des obstacles qui sont à l'origine de la position subalterne qu'occupe l'audit social mais surtout se focaliser sur les solutions pour que l'audit social regagne la position importante qu'il devrait avoir au sein du champ organisationnel des PME suivi. Nous tendons à penser que plus qu'un objectif d'avenir, une pratique responsable et généralisée de l'audit social devrait être un impératif du présent.

BIBLIOGRAPHIE

[1] ALLOUCHE J. (2006), Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, Paris.

[2] ARDOUIN T. & LACAILLE S. (2005), L'Audit de formation, Dunod, Paris.

[3] CANDAU P. (1985), L'Audit social : méthodes et techniques, Vuibert, Paris.

[4] CERDIN JL & PERETTI J.-M. (éditeurs) (2002), Audit social et mise à niveau, Actes de la 4e Université de printemps de l'audit social, IAS & USEK, Beyrouth, Liban.

[5] CERDIN JL & PERETTI J.-M. (éditeurs) (2004), Compétitivité et normes sociales internationales, Actes de la 6e Université de printemps de l'audit social, IAS & IAST, Hammamet, Tunisie.

[6] CERDIN JL & PERETTI J.-M. (éditeurs) (2006) Audit social et RSE, Actes de la 8e Université de printemps de l'audit social, IAS-CESAG, Dakar, Sénégal. COLLE R.,

[7] FRIMOUSSE S. et PERETTI JM (2006), La diversité internationale des enjeux de l'audit social, Actes de la 8e Université de printemps de l'audit social, IAS-ESSEC, Dakar.

[8] COMBEMALE M. & IGALENS J. (2005), L'Audit social, Que sais-je ? PUF, Paris. Humaines, Éditions d'Organisation, Paris.

[9] EGG G. (2005), « Audit des systèmes de reconnaissance » in Tous reconnus (dir . Peretti J.-M.), Éditions d'Organisation, Paris.

[10] FRIMOUSSE S. et PERETTI JM (2005), Perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb, Actes de la 23e Université d'été de l'audit social, IAS-IAE de Lille. IAS-IFACI (1995), Des mots pour l'audit, IAS, Paris.

[11] IGALENS J. (2004) « Comment évaluer les rapports de développement durable » in Revue Française de Gestion, n°152, septembre-octobre 2004.

[12] IGALENS J. (2006), « Audit social » in Encyclopédie des ressources humaines, 2 e édition, Paris.

[13] IGALENS J. (2000), Audit des ressources humaines, 3e édition, Éditions Liaisons, Paris

[14] LECOINTE M. & REBINGUET M. (1990), L'audit de l'établissement scolaire, Éditions d'Organisation, Paris.

[15] JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. et RIVERO, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices, Personnel psychology, Vol.42.

[16] JANSSON, J., NILSSON, J., MODIG, F. et HED VALL, G. (2015). Commitment to Sustainability in Small and Medium Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. Business Strategy and the Environment.

[17] JENSEN, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14.

[18] JOHNSON, M. P., et SCHALTEGGER, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management, Journal of Small Business Management, Vol.54, No.2,

[19] PERETTI J.-M. & VACHETTE J. L (1985), Audit Social, Éditions d'Organisation, Paris. PERETTI J.-M. (éditeur) (2007), Audit social et développement économique et social des entreprises, Actes de la 9e Université de printemps de l'audit social, Moscou, Russie, ESSE Académie du travail de Russie.

[20] THEVENET M. (1986), Audit de la culture d'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris. L'audit social, Marrakech, IAS-ESSEC. VATIER R. (1988), Audit de la gestion sociale, Éditions d'Organisation, Paris.

LA PAROLE DE L'ENSEIGNANT SUR DES ÉTUDIANTS EN MASTER DE MANAGEMENT : QUEL IMPACT ?

Dr. Dominic Drillon
Professeur HRM,
CeRIIM, La Rochelle Business School
CEREGE EA1722
drillond@excelia-group.com

Résumé

Cette communication est un regard critique sur le métier d'enseignant en Management. Quel peut être **l'impact**, en 2022, de ses paroles sur ses étudiants au milieu du bruit ambiant produit par la circulation de l'information ? Confrontés à un environnement pavé d'incertitudes, d'affaires, de crises, d'évolutions rapides de la société et des individus, du déploiement des technologies et de l'IA … Pour tenter de comprendre ce qui se joue, notre posture est celle d'un observateur participant au dispositif. Beaucoup de questions seront abordés mais deux hypothèses principales sont avancées : le changement dans la posture du professeur et la transformation du fonctionnement psychique de l'apprenant. Pour étayer notre propos nous ferons appel à diverses approches théoriques (gestion, économie, sociologie, psychanalyse, …) qui nous paraissent utiles et complémentaires dans ce cadre.

Mots clés
Management, Étudiant, Professeur, Impact, Comportement, technologie, psychanalyse

Introduction

En 30 ans, l'environnement a bien changé sur le plan macroéconomique : financiarisation de l'économie, rôle prépondérant du « tout marché », son internationalisation, la recherche de profits à court terme, d'où les exigences de rendement des investisseurs, et enfin la croyance en une « nouvelle économie » basée sur le développement technologique. Par ailleurs, sur le plan micro économique, l'horizon des entreprises est plus flou, il est davantage peuplé d'incertitudes.

La posture de l'enseignant a également changé, il n'est plus le seul détenteur d'un savoir qu'il devait transmettre. Il navigue désormais entre un rôle de maïeuticien, de coach, d'évaluateur, de « bricoleur » souvent, enfin celui qui peut encore parfois donner envie de faire et d'agir ou d'entreprendre. Une des questions principales que nous aborderons : quel est l'impact de sa parole sur ses apprenants en Master ? Les universités, et les écoles de management qui jouent un rôle important dans la formation des futurs managers et dirigeants se transforment également face à la complexité du monde économique (Mitroff I., Alpaslan C. N., O'Connor E. S., 2015).

De leur côté, les étudiants de 2022 se sont transformés sur de nombreux points par rapport à ceux des années 1970-90. Ils n'ont plus les mêmes aspirations, les mêmes ambitions, les mêmes outils. Ils peuvent avoir parfois des doutes quant à leur avenir. Pour eux, le virtuel a bien souvent pris la place de l'imaginaire. L'espace et le temps ont des limites parfois floues.

Pas de nostalgie, mais de nombreuses questions, quelques hypothèses, un peu de prospective au menu de cette communication. Une communication destinée à alimenter la réflexion sur l'enseignement du Management, son impact sur les étudiants, les entreprises, la société.

Cet article s'adresse avant tout à des enseignants du management mais aussi à des managers qui constatent des changements au sein des parties prenantes de leurs affaires, sans pouvoir pour autant les expliquer. L'objectif est d'essayer de comprendre les changements constatés, confirmés par des observateurs que nous avons sollicités. L'objectif n'est pas de dire « avant, c'était mieux », mais de tenter de comprendre pourquoi maintenant c'est différent. Selon Martinet, Pesqueux (2013), *« Les sciences de gestion apparaissent plutôt comme des sciences appliquées, qui visent à comprendre pour agir ou faire agir ».*

Ce que cet article n'est pas : ni une série de réponses catégoriques aux changements constatés au sein des entreprises, ni une liste de recettes pour faire face aux difficultés des situations observées en matière de management.

Méthodologie

En ce qui concerne la méthodologie, notre approche s'appuie sur une démarche constructiviste. Pour les constructivistes, le « réel » est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions [M. Girod-Séville, V. Perret 1999].

Il s'agit d'une étude longitudinale, un regard croisé (enseignant, manageur, psychanalyste), critique, à partir de 30 ans d'observation dans l'enseignement supérieur en Gestion. Nous avons étayé notre propos par des témoignages d'étudiants, de diplômés, de managers et de dirigeants. Nous n'avions pas imaginé il y a 30 ans porter ce regard mais très vite, nous avons pris des notes sur les observations que nous constations dans notre environnement.

Nous avons également complété notre approche par une recherche documentaire approfondie. Pour construire la première partie, nous ferons appel à des observations directes et à des données secondaires pour étayer notre démonstration, plus précisément notre interprétation.

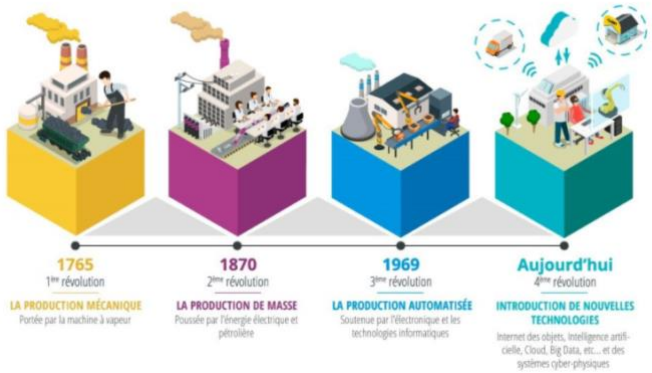
1. L'environnement a bien changé ces 30 dernières années :

La quatrième révolution industrielle accélère et amplifie les mutations. Les conditions de travail, les aspirations des employés, leur mode de vie, les comportements, tout se transforme. Si Bill Gates a inspiré des milliers de jeunes (entrepreneurs ou managers), les

étudiants sont de plus en plus nombreux à s'interroger sur leur avenir et leur rôle au sein de la société.

Le Management scientifique a émergé au début du XXe siècle (FW TAYLOR, 1911, Henry FAYOL en France, 1916). Le Management en tant que Science n'est apparu que vers la fin des années 50 d'abord aux USA, puis dans les années 60-70 en Europe et en France.

Il est également nécessaire de prendre en compte le contexte environnant. Le management des organisations (ou des entreprises) est né lors de la seconde révolution industrielle, illustré dans le schéma ci-dessous (fin du XIXe siècle). En 2022, nous en sommes maintenant à la quatrième révolution industrielle avec l'apport massif et rapide des technologies dans tous les secteurs d'activités.



Source : https://www.visiativ-industry.fr/industrie-4-0/

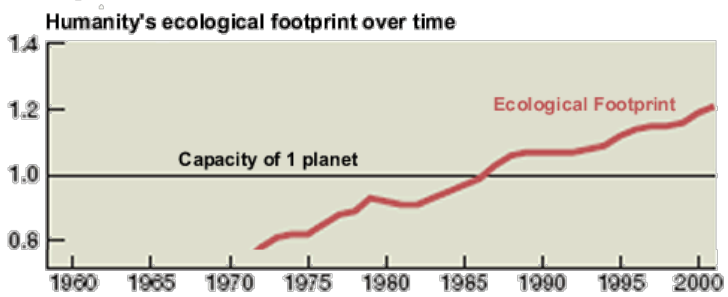
De plus, depuis 2008, le monde économique est traversé par une crise majeure. Crise qui serait imputable à des doctrines gestionnaires orientées vers la maximisation des profits à court terme[1]. Si l'on observe les quarante dernières années, on constate que ce n'est pas une crise mais une succession de crises qui bouleverse notre économie et notre société.

Dans un monde de plus en plus complexe, dans un environnement incertain, parsemé de crises, de Krach et de virus, que signifie « Manager » ? Pourquoi y associer le terme « responsable » ? Est-ce un pléonasme ou un oxymore ? Pendant des décennies les managers (la plupart d'entre eux) se sont efforcés d'être de bons managers. Cela se mesurait uniquement à l'aune de leurs résultats économiques (ou financiers). Avec l'introduction et le développement de la Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Entreprises (RSE), la finalité des organisations devient plus large et le rôle des managers implique ou intègre désormais, qu'ils deviennent également des managers responsables. Ce qui ne veut pas dire qu'auparavant le management était irresponsable mais c'est pour insister sur l'impérieuse nécessité de l'être encore plus quand on est manager.

Autrement dit, la performance doit prendre non seulement en compte les aspects économiques mais également l'impact social ou sociétal et l'impact environnemental dans leurs actions et les décisions des managers. Au début des années 2000, au hasard d'une

[1] David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012). Les nouvelles fondations des sciences de Gestions, Paris, Presses des Mines, collection Économie et Gestion.

conférence sur « l'avenir de la planète[2] », nous avons été particulièrement attirés par un graphique montrant l'évolution de notre empreinte écologique (voir graphique 1 ci-dessous). Ses conséquences étaient prévisibles.



Graphique 1. D'après Wackernagel M. and al. (1995)

Dès lors, je réalisais que nous ne pouvions plus nous comporter avec la même insouciance vis-à-vis des ressources de notre planète. Bien sûr en fonction de notre position ou, plus exactement, de notre rôle dans la société, que nous ayons la charge d'un pays, d'une région, d'une entreprise, d'une équipe, ou comme simple citoyen, nos actions, nos décisions, notre mode de vie, notre alimentation, notre façon de nous déplacer, entre autres, ont un impact sur l'environnement.

1.1 Qu'est-ce qu'un manager et/ou le management ?

Difficile de trouver une réponse universelle acceptée par l'ensemble de la communauté scientifique ou des experts de ce domaine. Pour certains le management est un "art", celui de mobiliser des énergies (des talents ou des compétences) en vue d'atteindre un objectif commun. Pour Loubat (2006)[3] cet objectif commun est une construction. *« D'un point de vue psychologique, un objectif commun procède littéralement d'une illusion d'optique, s'agissant d'une représentation socialement construite pour laquelle nul ne connaît exactement le sens que les autres y investissent ».* C'est aussi un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de savoir être au service d'une œuvre collective. Pour d'autres, c'est un métier, une fonction. Un manager est une personne qui « pilote » une équipe, souvent aussi un budget. Il définit les méthodes et les priorités qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Les Canadiens lui substituent parfois le terme de gestionnaire. Ainsi en français, dans le contexte professionnel, gérer et manager sont assez proches.

Il faut également opérer une distinction entre avoir des responsabilités et ce qu'être responsable veut dire. L'entreprise s'est construite à l'origine sur une organisation très hiérarchique quasiment militaire. Elle était le reflet de la culture de l'époque, fondée sur la notion d'obéissance et ainsi il existe à travers le contrat de travail, un lien de subordination. Selon le code édicté sous Napoléon 1er globalement toujours appliqué. Ainsi, un salarié dans une organisation n'est pas considéré comme responsable de ses actes, d'où son obligation

2 Florence Rodhain, Maître de Conférences – HDR, Université de Montpellier, Co-directrice de MRM-SI MRM : Montpellier Recherche Management LABEX Entreprendre

3 Loubat, J. R. (2006). Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines. *Empan*, no 61(1), 24-29. doi:10.3917/empa.061.29.

d'obéir à celui qui est responsable à sa place, l'employeur. À la fin du XXe siècle les managers[4] ont reçu une délégation opérationnelle dans la chaine du commandement. Actuellement, les managers ont une responsabilité plus étendue - économique, sociale et/ou sociétale, et environnementale –

1.2 Peut-on enseigner le management ?

Tout d'abord est-ce que le management peut s'enseigner ? Nous conserverons cette question en toile de fond tout au long de cet article et nous tenterons d'y répondre plus tard. Selon Freud, dans un texte de 1937[5], éduquer (**enseigner**), soigner (guérir) gouverner (**manager**) constitueraient des métiers impossibles, dont les résultats seraient voués à l'échec ou à l'insuffisance. Il y a dans ces 3 métiers de l'inspiration à donner à transmettre. Alors peut-on imaginer enseigner l'impossible métier de manager ? Il est important de resituer le contexte de l'écrit de Freud, celui où il parlait de métiers impossibles. Le texte de Freud cité en référence n'avait pas pour finalité de disserter sur l'enseignement, encore moins de management, il était destiné à éclairer la conduite d'une psychanalyse et de sa fin. C'est de surcroît, que l'auteur en est venu à parler d'enseigner et de manager. Freud avait une vision sur son époque (la civilisation, la culture, la religion, la société, l'art, la guerre, et non l'art de la guerre comme Sun Tzu[6]…), bref sur le monde qui l'entourait, il ne se référait que très peu à la vie des organisations. Il faudra attendre la 2e moitié du XXe siècle pour que des psychanalystes se penchent sérieusement sur les acteurs des organisations.[7]

Il y a 30 ans, la plupart des étudiants en école de management faisaient d'abord une classe préparatoire. Ensuite, durant leur formation en école de management, celle-ci se déroulait selon un parcours classique dans lequel peu à peu un parcours à l'international et en entreprise devait être réalisé. Actuellement la proportion d'étudiants passés par la classe prépa a sensiblement diminué au profit des différentes formations à bac+2. Et, surtout leur parcours en Business School peut se faire en partie en alternance. Leur immersion est donc plus importante au sein des entreprises, ce qui n'est probablement pas neutre en ce qui concerne la connaissance dans le management.

2. La posture de l'enseignant a changé

Jusque dans les années 1990, il était le détenteur d'un savoir (connaissances) qu'il avait à transmettre à des apprenants (étudiants). Il avait des méthodes pédagogiques plus ou moins

[4] Nous n'utilisons pas le concept trop français de « Cadre » car certains cadres n'encadrent qu'eux-mêmes et donc ne sont pas des managers dans notre définition.

[5] Freud S. (1937) L'analyse finie et l'analyse infinie suivi de Constructions dans l'analyse (Français) Broché – nouvelle édition PUF, 21 août 2019 Préface de Dejours C.

[6] Sun Tzu, (2008). L'art de la guerre, Flammarion, collection champs classiques.

[7] Afin d'approfondir la richesse de l'apport de la psychanalyse non plus du sujet singulier comme chez Freud, mais des sujets en groupe ou de collectifs organisés (entreprises, écoles, hôpitaux, …), se reporter à l'ouvrage collectif de Arnaud G., Fugier P. et Vidaillet B. (2018)[7].

sophistiquées et/ou plus ou moins efficaces qui lui permettaient d'assurer cette transmission de façon plus ou moins satisfaisante selon le contexte et la réceptivité de son auditoire.

C'est au sein des Business School françaises (elles s'appelaient autrefois École Supérieure de Commerce avant de devenir École de Management ou Business School) que s'est opérée une mutation profonde. Par le passé, l'enseignement y était assuré, avec une majorité de professionnels de qualité dans les principales disciplines (Marketing, Finance, Comptabilité, RH, Vente, Logistique, …). À partir des années 2000, sous l'impulsion du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, ce sont des enseignants-chercheurs, la plupart brillant sur le plan scientifique mais bien souvent sans expérience professionnelle du Management qui les ont remplacés. Des standards internationaux ont confirmé cette évolution. Désormais, un établissement d'enseignement supérieur est non seulement chargé de transmettre des savoirs mais aussi doit participer à leurs créations. Cette transformation n'est pas neutre et pose bien souvent la question de la légitimité. Qui est le mieux placé des deux catégories pour produire un enseignement de qualité ? Est-ce un faux débat ou plus exactement les qualités et méthodes pédagogiques, le charisme, la maitrise des outils d'animation, ne sont-ils pas prépondérants ?

L'enseignement du management responsable s'est peu à peu généralisé. Notamment, la place qu'occupe l'éthique se heurte à un autre problème : la multiplication des affaires, des scandales au sein de grandes entreprises. Ceci donne aux étudiants une image paradoxale entre la parole de l'enseignant dont le discours, tout au moins, se doit d'être exemplaire et la réalité des faits. Nous avons sélectionné les 10 plus importants faits divers et scandales financiers liés à l'entreprise depuis ces 20 dernières années[8,9] :

- **2001** : Enron, le géant de l'énergie américain de l'époque va dissimuler un montant abyssal de pertes via près de 3 000 sociétés offshores logées dans des paradis fiscaux. Suite à l'éclatement de la bulle internet, la révélation de cette fraude au grand jour en 2001 entrainera de très nombreux fonds de pensions américains dans sa chute (voir en annexe l'historique des faits, le rôle des dirigeants, les multiples complicités dont ils ont bénéficié et l'intrication de différents organismes -politique, audit, …).
- **2002 :** Worldcom l'un des plus gros opérateurs de télécommunications américain fait faillite. Le PDG sera condamné pour complot, fraudes boursières et fausses déclarations.
- **2006** : Les retards sur l'A380 sont dissimulés par EADS, la maison mère d'Airbus. En juin**,** l'action EADS s'effondre en Bourse, perdant 26 % de sa valeur. 5,5 milliards d'euros de capitalisation s'évaporent dans la journée. Commence un long feuilleton judiciaire suite à la chute des cours prévisibles d'Airbus. Mais les conséquences sociales de cette affaire sont terribles. En février 2007 Airbus présente le plan de restructuration : 10.000 postes seront supprimés sur quatre ans (4 300 en France, 3 700 en Allemagne, 1 600 en Grande-Bretagne et 400 en Espagne). De plus 5 000 postes concernant des intérimaires et des sous-traitants vont également disparaitre.
- **2003** : le scandale de Parmalat. « Vive l'éthique dans les affaires ! » « Vive l'entreprise morale ! » Propos entendus lors du Forum économique mondial de Davos, ces cris

[8] Les 10 plus gros scandales financiers des 20 dernières années (publilabo.fr) consulté le 11/01/2022.
[9] Les 10 plus grands scandales financiers | IG France consulté le 11/0/2022

traduisent un vœu : que le capitalisme rebondisse sur des bases assainies. Au moment même où ce désir s'exprimait, l'énormité de l'affaire Parmalat éclatait au grand jour. Qualifié de plus grand scandale financier en Europe depuis 1945, il va entrainer des ondes de choc terribles.

- **2008** : Lehman Brothers a été victime de la crise des « subprimes ». La banque empruntait un capital très conséquent depuis des années pour fournir des prêts aux personnes souhaitant investir dans l'immobilier. Jusqu'au moment où ses prêts en cours étaient supérieurs au capital disponible, ce qui signifiait qu'elle prenait le risque de s'effondrer si le marché de l'immobilier connaissait un ralentissement. Pour dissimuler cet état, la banque a utilisé des accords de pension et les a déguisés en bien « menacés ». Cela impliquait de « vendre » ses dettes à des banques localisées aux Îles Caïman en promettant de les racheter à une date ultérieure. Lorsque la crise des « subprimes » est arrivée, Lehman Brothers s'est trouvé dans l'impossibilité de rembourser ses dettes car les clients ne pouvaient plus rembourser leurs prêts. Plus de 70 % de sa valeur a été décimée uniquement au cours du premier semestre de 2008 et la société a dû déposer le bilan en septembre de la même année avec toutes les conséquences que l'on connait sur le plan mondial.
- **2010 :** La marée noire de la Deepwater Horizon a engendré une chute vertigineuse du cours des actions BP. Cette crise a débuté en avril lorsque la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon a explosé dans le golfe du Mexique, créant une marée noire. Malheureusement, les premiers efforts pour endiguer le flot ont échoué et il a fallu des mois pour que BP trouve une solution efficace. C'est près de 5 millions de barils de pétrole qui se sont écoulés dans l'océan, créant ainsi la plus grande marée noire accidentelle de tous les temps. Cela a eu des effets dévastateurs sur l'écosystème, la vie sauvage et les habitants environnants. BP a dû payer des milliards de dollars de compensation.
- **2015** : Le scandale des émissions de Volkswagen (VW), aussi appelé « dieselgate ». L'US Environnemental Protection Agency (EPA - Agence de protection de l'environnement) a déclaré qu'elle pensait que VW avait trafiqué les tests d'émissions. Cette découverte a déclenché l'ouverture d'enquêtes dans le monde entier. Selon certaines estimations, le scandale aurait touché jusqu'à 11 millions de véhicules.
- **2017** : Uber habitué de la controverse. Des accusations de harcèlement sexuel au sein de l'entreprise et des questions concernant son approche d'expansion « ne recule devant rien » ont été nombreuses. Cette dernière aurait utilisé des technologies illégales pour échapper à la loi, débauché des conducteurs chez les concurrents et aurait espionné ses utilisateurs. Ce sont cependant les accusations concernant la culture « bro » (mélange de machisme et d'arrogance) d'Uber qui auraient créé le plus gros scandale et mené à la démission du PDG Travis Kalanick en juin 2017. Ces allégations comprenaient des plaintes déclarant que les cadres supérieurs avaient fait des blagues sexistes, visité une maison close à Séoul et même cherché à discréditer une victime de viol en accédant à son dossier médical. Si certains éléments n'ont pas été prouvés, les plaintes ont eu un impact sur la réputation de la société et sur le cours de ses actions.
- **2017** : (décidément une année riche), le plus gros scandale de cette année éclabousse Apple le « batterygate ». Tout a été découvert lorsqu'un utilisateur de Reddit (site web communautaire) a déclaré qu'une mise à jour du logiciel avait réduit la performance

de son iPhone et, que cela s'était réglé tout seul lorsqu'il avait remplacé la batterie. Cette publication a été largement reprise par la presse, certains commentateurs insinuant qu'Apple essayait de forcer les utilisateurs à racheter de nouveaux modèles en ralentissant volontairement les appareils au fil des années. Une semaine après cette annonce, Tim Cook a publié une déclaration à ce sujet en confirmant que le logiciel était conçu pour réguler la performance mais uniquement dans le but d'éviter des arrêts pouvant affecter les appareils avec des batteries plus vieilles. La société a offert une réduction sur les remplacements de batterie pour faire preuve de bonne volonté envers ceux touchés par ce problème.

- **2018** : Le plus gros scandale de Facebook à ce jour, lorsque le Guardian et le New York Times ont déclaré qu'une société appelée Global Science Research avait collecté les données de millions d'utilisateurs Facebook en 2013 sans leur consentement. Cela a été possible car une version précédente de la politique de confidentialité de Facebook permettait aux applications d'accéder aux données des amis des utilisateurs telles que leur nom, leur anniversaire et leur adresse. Cela avait permis à Global Science Research de réunir les informations d'environ 87 millions d'utilisateurs Facebook alors que seulement quelques 30 000 avaient utilisé leur application. Ces informations ont ensuite été vendues à Cambridge Analytica, qui les a utilisées pour créer des publicités ciblées pour encourager à voter pour Donald Trump et pour le Brexit. Mark Zuckerberg a été convoqué au Congrès des États-Unis.

À travers ces différentes affaires ou scandales financiers et/ou environnementaux avec des conséquences sociales désastreuses, nous pouvons repérer le rôle de certaines parties prenantes, les cabinets d'audit, la comptabilité, les liens avec les réseaux politiques sans qui rien de ceci n'aurait été possible. Alors comment des jeunes peuvent-ils s'identifier à de tels dirigeants et ces firmes peuvent-elles encore les faire rêver ? Ces affaires ne brouillent-elles pas le message des enseignants ? Le discours des enseignants du Management peut-il être perçu comme authentique et congruent ? N'oublions pas que la plupart des dirigeants responsables de ces scandales étaient eux-mêmes, pour la plupart, diplômés de grandes universités ou de business School réputées. Nous allons voir les traces laissées par ces affaires chez les jeunes apprentis managers avec toutes les évolutions (internes) qu'ils vivent.

Mais tout d'abord, revenons à l'enseignement du management au sens général. Il n'y a pas si longtemps que cela des enseignants en finance, prêchaient à nos étudiants comment maximiser les profits. Bien évidemment dans un jeu à somme nulle, s'il y a de grands gagnants (très peu) il y a des grands perdants (beaucoup). Ne parlons pas de l'enseignement de « l'optimisation fiscale » qui a beaucoup de succès auprès des étudiants (avant même qu'ils aient à optimiser quoi que ce soit). Le système des Business School américaines, bien-sûr à l'avant-garde dans ces domaines a distillé leurs « bonnes pratiques » au sein de tout le système de l'enseignement supérieur mondial, où des stratégies « agressives » (forte expansion) sont enseignées. Ainsi nos étudiants, devenus de grands managers, ont été formés à devenir des joueurs de Monopoly performants. Combien de sociétés actuellement, et non des moindres, sont en faillites virtuelles (accumulation de dettes réelles) ou sont tellement endettées qu'elles ne survivent que sous perfusions. Il suffit d'un grain de sable pour que le château de cartes s'écroule.

Aux États-Unis, en Europe et dans presque toute la planète, les banques centrales ont abaissé leurs taux d'intérêt très rapidement après la crise de 2008 pour éviter que le navire sombre (effondrement systémique). Face au constat de l'inefficacité de cette stratégie, elles ont apporté des liquidités supplémentaires (ce qui est appelé : le Quantitative Easing ou QE). Cela correspond à prêter de l'argent artificiel (parfois à des taux négatifs) aux entreprises et aux États, qui peuvent ainsi s'endetter sans fin, ou presque. C'est comme si le monde des affaires et de la vie publique était passé du réel au virtuel. Depuis la pandémie et ses conséquences économiques, c'est encore pire et cela pourrait être durable !

L'Homme est faible, la plupart du temps, il le sait. Il met en place dans les organisations des systèmes de contrôle et d'audit mais qui ne fonctionnent pas toujours ou qui peuvent être détournés. On peut ajouter la croyance forte dans un marché autorégulateur et donc qu'il n'est pas nécessaire de le surveiller (toujours la main invisible). Est-ce de l'intérêt général ou du particulier ? Pour ceux qui pensent que cette question est nouvelle, je rappellerai cette citation de Jean MERSCH fondateur du CJD (CJP en 1938). *« Nous ne sommes pas seulement chargés des intérêts particuliers mais nous avons à prendre part de nos responsabilités collectives (…) Lorsque nous prenons une **décision** personnelle, nous sommes obligés de réfléchir aux **conséquences** qu'elle peut avoir non seulement pour nos confrères ou nos collaborateurs, mais aussi pour la **société** tout entière. »*

Dès le début des années 2000, et comme suite à la conférence sur l'avenir de la planète (citée plus haut), nous avons ajouté à notre enseignement du Management (Management des Hommes ou des équipes, ou Management et Leadership), la notion de responsabilité. Cette définition est toute personnelle. Un Manager Responsable :

- Il (elle) a **conscience**, que l'entreprise dans laquelle il est intégré, joue un rôle **économique**, **social** et doit respecter **l'environnement** dans lequel elle évolue
- Il (elle) a le souci de **l'impact de ses décisions** sur l'Organisation
- Son éthique le conduit à **respecter** ses collaborateurs, ses collègues et les droits élémentaires des personnes avec qui il est en relation d'affaire

À cette définition, aujourd'hui il faudrait probablement ajouter :

- Il (elle) doit être à même d'exercer ses fonctions de manière cohérente, tout en intégrant à la fois ses objectifs de performance, les attentes de ses parties prenantes et en gérant (au mieux) les injonctions paradoxales qu'il reçoit.

À ce stade de notre article la question posée est de savoir comment un jeune, un apprenti manager, peut-il intégrer des valeurs de responsabilité quand il est témoin de nombreuses fraudes ou délits, dans le monde des organisations, dans le domaine politique, dans le sport, … étalés dans la presse et amplifiés par les réseaux sociaux ?

3. Les attentes des étudiants et leur comportement ont changé.

Avez-vous constaté quelques changements chez vos étudiants de 2022 dans leur comportement, dans leurs attentes, dans leurs attitudes face à leurs études et au travail ou à la vie en général, ceci par rapport aux générations antérieures ? Il n'est pas question ici de faire une critique des jeunes générations mais à partir d'observations et de discussions avec

eux ou avec ceux qui sont en charge de les aider à construire leur avenir, d'essayer de comprendre. Ce qui est aussi une mission de la recherche.

3.1 Les principaux changements constatés :

Celui qui reçoit la parole de l'enseignant, l'étudiant, n'est plus tout à fait le même. On a parlé des générations X, Y, puis Z. Mais au-delà, c'est l'évolution de l'éducation en général qui s'est traduite de façon spectaculaire sur la personnalité, le comportement et le fonctionnement psychique des plus jeunes. De plus, la technologie s'est invitée dans les amphithéâtres et les salles de cours. Elle vient chambouler ce qui était à peu près stable depuis des millénaires la relation enseignant-étudiant-savoir.

Sans prétendre être exhaustif, nous allons passer en revue quelques changements importants dans la vie des jeunes générations par rapport à leurs ainés.

- **L'autorité** : elle reposait sur l'obéissance, la discipline. Interrogez un enseignant expérimenté, même ceux officiant avec les plus jeunes (dès les classes primaires), questionnez un manager confirmé, ils vous diront que c'est plus difficile qu'avant, qu'à tout instant leur autorité peut être remise en cause**.** Pour être respecté en tant que manager ou enseignant, il faut encore plus qu'avant en avoir la légitimité. C'est le passage d'une autorité de fait, à une autorité de compétences. Les « digital natives » considèrent que chacun est l'égal de l'autre. Ce qui aura bien-sûr une incidence sur le style d'enseignement et/ou de management. Il faut également opérer une distinction entre avoir des responsabilités et ce qu'être responsable veut dire. L'entreprise s'est construite à l'origine sur une organisation très hiérarchique quasiment militaire. Elle était le reflet de la culture de l'époque, fondée sur la notion d'obéissance et ainsi il existe à travers le contrat de travail, un lien de subordination.
- **L'espace et le temps** : nous vivons désormais dans un monde qui avance à la vitesse de la lumière. La durée de vie s'est allongée et pourtant de plus en plus de gens au travail comme aux études ont l'impression de manquer de temps. Une information peut être diffusée d'un clic sur toute la planète, instantanément, grâce à Internet. Plus besoin d'attendre la livraison du courrier ou l'arrivée de la diligence. Tout est accessible dans la seconde. La conséquence de cette immédiateté d'accès à l'information est l'impatience qu'elle génère, particulièrement auprès des jeunes générations. Leur comportement s'est synchronisé avec le délai nécessaire à la diffusion d'informations par Internet. Une demande faite à un enseignant ou à un manager doit avoir une réponse rapide, quasi immédiate. L'attente mal maitrisée peut entrainer de l'irritation, parfois de la violence. Pourtant, tout arrive à point nommé à qui sait attendre.
- **La valeur travail :** lors d'un entretien d'embauche, lorsque le recruteur demande si le candidat a besoin de précisions, il n'est pas rare que les thèmes des questions de ces derniers portent plus sur les vacances, les avantages, la promotion, que sur le contenu dudit travail ou les projets de l'entreprise. La valeur travail n'a plus la même signification pour les jeunes générations. Les « baby-boomer » savaient qu'il fallait travailler dur pour réussir dans la vie. Ils étaient, la plupart du temps, dévoués et loyaux

vis-à-vis de leur entreprise. Ceci dit, la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle est plutôt normale et saine de la part des plus jeunes quand ils ont vu chez leurs parents les conséquences de la dégradation de la qualité de vie au travail. Désormais, la recherche de sens dans son travail émerge en premier, au sein des études sur les attentes des salariés dans leur activité professionnelle.

- **La société de consommation** : La publicité nous bombarde sur le fait que l'on peut accéder au bonheur rapidement et simplement, sans effort, sans se fatiguer, presque sans travailler. Les influenceurs et la télé-réalité en sont les exemples les plus frappants. Ses participants sont glorifiés, de vrais héros éphémères alors qu'ils n'ont rien (ou presque) accompli pour ce monde. Notre société fait également l'éloge des loisirs de l'évasion, de l'aventure. L'accès immédiat et facile au plaisir. L'épanouissement personnel ou plutôt la jouissance devient une quête quotidienne.
- **La technologie :** C'est l'un des changements des plus remarquables entre jeunes et anciennes générations. Les génération Y et Z ont intégré et maitrisent plus ou moins les technologies depuis leurs plus jeunes années. Le smartphone, Internet, les réseaux sociaux n'ont plus de secret pour eux. Ils sont utilisés quotidiennement, toujours connectés, y compris pendant les cours et le travail, quand ce n'est pas la nuit. La technologie impose de nouvelles façons d'interagir entre les individus. Les nouvelles générations (Y et Z) ne veulent plus travailler uniquement pour gagner leur vie. Ils veulent s'épanouir au travail. Par ailleurs, ayant vu leurs parents être carbonisés ou se faire licencier au bout de nombreuses années de loyauté envers leur entreprise, les jeunes ne veulent plus se donner corps et âme pour leur travail. Le travail devient un levier d'accomplissement personnel.

3.2 Pourquoi de tels changements ?

Il n'est pas facile d'isoler une seule cause tant le fonctionnement humain est complexe et en interaction continuelle avec son environnement. Nous émettons toutefois l'hypothèse que parmi les facteurs clés, le contrôle des naissances en Europe, à partir des années 1960, a joué un rôle majeur comme un instrument de liberté et d'évolution sociale. Si la limitation du nombre de naissances survient au XIXe siècle, le plus souvent dans le contexte d'industrialisation, elle apparaît avant tout comme un facteur d'ascension sociale. S'opère ainsi progressivement un basculement, les parents travaillent pour améliorer la vie future de leurs enfants. L'apport des enfants n'est plus tant d'ordre économique ou une assurance pour la vieillesse mais il d'ordre émotionnel. Pour satisfaire ce désir plus besoin d'une famille nombreuse. La relations entre époux, évolue vers une notion de sentiment amoureux et de plaisir, jusque-là quasiment absente de la représentation du mariage. Le contrôle des naissances devient pour les femmes un moyen de liberté et d'indépendance. Malgré l'opposition des autorités religieuses, la régulation des naissances est devenue une pratique à laquelle les politiques se sont progressivement adaptés[10].

[10] Contrôle des naissances en Europe du XIXe au XXIe siècle | EHNE

La place de l'enfant dans la famille est ainsi bouleversée. Enfant désiré, la plupart du temps, il occupe désormais une place centrale en son sein. L'enfant, objet de projection narcissique, doit bien souvent accomplir ce que ces parents n'ont pas toujours réussi à réaliser. De cette position, il s'arroge le droit à la parole. De plus en plus jeune, il conteste l'autorité parentale. Il est devenu et il restera longtemps l'enfant roi[11].

Bien évidemment, Il y a interaction entre une personne et son environnement. Cette interaction participe à la construction du psychisme et de la personnalité, particulièrement dès la naissance, probablement même un peu avant (ce dernier point reste encore à confirmer) et jusqu'à l'âge adulte. Outre les facteurs génétiques, l'histoire personnelle et l'environnement façonnent la construction psychique de l'individu et donc les comportements. L'ensemble des comportements d'une population donnée va à son tour influer sur la société (sa culture) et ainsi de suite. Les changements au niveau sociétal entrainent des modifications sur la construction du psychisme des plus jeunes. Or en Occident, depuis un siècle, la société a beaucoup évolué. La place de l'obéissance, transmise par les parents puis appliquée ensuite dans la vie scolaire et professionnelle, a régressé chez les enfants (D. F. Alwin, 1988). Peu à peu depuis les années 50, on lui préfère l'autonomie, dans les familles d'abord, puis dans tout le système éducatif.

En effet, depuis la moitié du XXe siècle un vent de liberté individuelle s'est progressivement levé au profit des jeunes générations. Grâce aux médias et à la télévision, à la globalisation, cette aspiration s'est répandue dans le monde entier. Elle s'est accentuée dans la fin des années 60. Avec l'arrivée de la contraception, la parentalité devient de moins en moins subie (Pleux 2014) ; l'enfant est la plupart du temps désiré. Cet auteur décrit 5 conséquences chez le jeune :

- surstimulation,
- surconsommation,
- survalorisation,
- sur protection (de la part des parents),
- sur-communication.

Si avant, l'enfant n'avait pas droit à la parole, maintenant il la prend. En comblant le désir des parents, l'enfant a changé de statut il est devenu le maître.

La critique de l'autorité n'est pas nouvelle depuis les philosophes grecs en passant par Rousseau (1762). Pour Hannah Arendt l'autorité est entrée dans une crise généralisée (son livre fut publié en 1968). Cette crise touche toutes les sphères de la société : le politique, la religion, l'école, la famille, l'éducation et en fin de compte, les organisations, Tout ceci, conduit à altérer l'autorité, particulièrement dans l'esprit des plus jeunes. Selon François Galichet « *L'autorité se situe donc « quelque part » entre l'usage de la force pure et l'argumentation. Comme celle-ci, elle implique l'exercice de la parole, mais sans référence aux règles de l'argumentation rationnelle ».* Le déploiement rapide au sein du développement psychique de

[11] Ce concept développé par un psychologue et psychanalyste américain (Albert Ellis) s'applique particulièrement dans certaines cultures mais surtout depuis que les couples peuvent choisir le moment de la maternité et que le nombre d'enfants par famille a diminué.

la personnalité de chacun se traduit par une « réduction » de l'influence du « Surmoi »[12] et donc amène une contestation de l'autorité[13].

Conclusion

Quand des jeunes arrivent à l'université ou dans des Business School, plus ou moins guidés ou influencés dans leurs choix d'orientation, leur personnalité est déjà en partie constituée sur ce paradigme-là. Ce qu'ils voient et sentent dans leur environnement, ce sont justement les faits divers mis en exergue par les médias. Ce bruit ambiant annihile la parole du parent, du professeur. L'exemplarité du Maître, si elle se manifeste, peut-elle vaincre le bruit de fond de l'actualité, des médias et des réseaux sociaux des vrais infos et des fake news ? N'avez-vous jamais été confronté durant un cours de management lorsque l'on enseigne l'éthique, sur des propos du type : *« oui, c'est bien ce que vous nous enseignez mais dans la réalité, ce que l'on voit, c'est différent. »*
La violence intrinsèque du système économique est difficilement métabolisable par un esprit dont les repères se sont construits davantage sous l'influence des médias et des réseaux sociaux que sur une lente maturation illustrée d'exemples et d'expériences. La réalité du travail se cantonne désormais dans l'ici et maintenant sans suffisamment de vision à long terme ni de perspective.

Bien sûr la difficulté à enseigner et exercer le management de nos jours, ne se limite pas à ces deux aspects : dégradation de l'environnement extérieur, qui ne peut plus être utilisé comme modèle projectif positif et l'évolution de la construction psychique (interne), mais à notre avis, cela y contribue largement.

Nous sommes passés d'une période où les managers avaient une excellente formation technique mais n'avaient pas, pour la plupart, bénéficié d'enseignement du management, à une période actuelle, où cet enseignement est bien présent mais ne peut pas être étayé sur des racines personnelles solides et des modèles projectifs positifs. La plupart des managers commençaient leur carrière comme ouvrier pendant quelques mois avant d'avoir à diriger une équipe. Le fait que nous ayons de plus en plus d'étudiants réalisant leur parcours en alternance peut-il rééquilibrer ou réenchanter le management ? Son apprentissage se ferait ainsi par l'action et non uniquement par le discours. La méthode des cas largement répandus dans l'enseignement du management a longtemps représenté une étape de substitution.
Selon Galichet (2007) *« Dans le monde des entreprises, le ton est au « management participatif », à la nécessité de « motiver » les salariés, de développer une « culture d'entreprise » fondée sur l'adhésion, l'enthousiasme, l'envie de se donner à fond ».* Est-ce vécu de la même façon par tous les acteurs de l'entreprise ? L'accroissement de la compétition entre les entreprises et la pression des actionnaires ont réduit la profondeur de vision des dirigeants qui vont désormais privilégier la rentabilité à court terme, plutôt que la pérennisation et le développement harmonieux de l'organisation. Nos étudiants apprentis managers observent ce qu'il advient dans les organisations. Lorsqu'ils sont sur le terrain (stage

[12] L'une des 3 instances de la deuxième topique freudienne avec le « Moi et le « ça ». Le « Surmoi » est l'instance qui s'apparente à la « conscience morale », c'est l'ensemble des interdits sociaux.
[13] Pour en savoir plus à ce sujet, se reporter à l'annexe 3.

ou alternance), ils peuvent ainsi mesurer d'éventuels écarts entre ce qui est enseigné, ce qu'ils ont vu auprès de leur proche et leur propre constat.

Nous croyons toujours à l'impact positif de la parole du professeur qui vient éclairer, médiatiser les premiers pas des étudiants dans l'univers d'une organisation. Mais celui-ci doit s'adapter à de nouveaux comportements, à des niveaux de concentration fluctuant de la part des apprenants. Enfin, nous voudrions terminer cet article avec une note optimiste. Lorsque nous interrogeons les étudiants de Grande École de Management sur leur désir ou non de devenir Manager, nous voyons de plus en plus de mains se lever sur leur non-désir de cette fonction. Lorsque nous creusons ce phénomène, nous percevons plusieurs pistes d'explications. Pour certains, ils ont été témoins de la vie de leur proche qui ont été bien souvent « carbonisés » par le travail. Pour d'autres, ils souhaitent avoir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Dans tous les cas ils aspirent à un autre management.

BIBLIOGRAPHIE :

[1] Alwin, D. F. (1988). De l'obéissance à l'autonomie : changements dans les traits désirés chez les enfants, 1924-1978. *Public Opinion Quarterly, 52*(1), 33-52. https://doi.org/10.1086/269081

[2] Arnaud G., Fugier P., Vidaillet B. (2018). Psychanalyse des organisations, Théories, cliniques, interventions, Erès Paris, 420 pages.

[3] Chanlat J-F. (2013). Les études critiques en management. Un rappel historique. Communication. Information médias théories pratiques, No. Vol. 31/1, avril. DOI 10.4000/communication.3840

[4] David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012). Les nouvelles fondations des sciences de Gestions, Paris, Presses des Mines, collection Economie et Gestion.

[5] Enriquez, E. (1997). Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Paris : Desclée de Brouwer.

[6] Foray, P. (2009). Trois formes de l'autorité scolaire. Le Télémaque, 35, 73-86. https://doi.org/10.3917/tele.035.0073

[7] Freud S. (1937). L'analyse finie et l'analyse infinie suivi de Constructions dans l'analyse (Français) Broché – nouvelle édition PUF, 21 août 2019 Préface de Dejours C.

[8] Girod-Séville M., Perret V. [1999] « Fondements épistémologiques de la recherche », chapitre 1, in R.A. Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, p. 13-33

[9] Godelier E. (2000). Histoire des historiens, histoire des gestionnaires, https://doi.org/10.4000/ccrh.1812

[10] Gori, R. (2016). Gouverner, éduquer et analyser : trois métiers impossibles ? *Cliniques méditerranéennes*, 94(2), 159-176. doi:10.3917/cm.094.0159.

[11] Harendt H. (1968) La crise de la Culture, Folio Essais, Paris ,1989

[12] Kruger J., Dunning D., (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments, In. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, no 6, décembre 1999, p. 1121–34.

[13] Le Goff, J. (2009). Les impasses de l'autorité : Pour une critique systémique de la crise de l'autorité. Thérapie Familiale, 30, 401-419. https://doi.org/10.3917/tf.093.0401

[14] Loubat, J. R. (2006). *Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines. Empan, no 61(1), 24-29. doi:10.3917/empa.061.29.*

[15] Martinet A. C., Pesqueux Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion.* Vuibert, pp.271,

[16] Maugeri S., « Qu'est-ce que « manager ? », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 14 juin 2016, consulté le 29 avril 2021. URL : http://journals.openedition.org/nrt/2738 ; DOI : https://doi.org/10.4000/nrt.2738

[17] Massiera B. (2003) Origine, dualité et convergence des modes de management. HAL Id: sic_00000844 https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_0000084

[18] (de) Meyronne M., (1979) *L'enfant roi*, Paris, Magnard.

[19] Mitroff I., Alpaslan C. N., O'Connor E. S., (2015). Réflexions : Qu'est-ce qui ne va pas avec les écoles de commerce et pourquoi elles doivent changer, https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1014643

[20] Pleux D., (2014) *Les Adultes tyrans*, Paris, Odile Jacob, p39/240. (ISBN 978-2-7381-3119-5, présentation en ligne [archive])

[21] Rousseau J.-J., (1957) *Émile* [1762], Paris, Garnier (Classiques), p. 72-73.

[22] Sun Tzu, (2008). L'art de la guerre, Flammarion, collection champs classiques.

[23] Taylor F.W., (1971). La direction scientifique des entreprises, Dunod,

[24] INSEE ; Bilan démographique 2021 - Insee Première - 1889, consulté le 19/01/2022
Le guide des compétences du manager nouvelle génération : http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/manager_et_responsable_cle752f94.pdf

[25] Ramonet I. (2004) https://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686

[26] Le scandale Enron pour les nuls et l'identification d'anomalies via la théorie des réseaux | Captain Economics

[27] L'affaire Parmalat - Plateforme Paradis Fiscaux et Judiciaires (stopparadisfiscaux.fr) http://jfboeuf.chez-alice.fr/enron.pdf (sur l'affaire ENRON)

[28] https://journals.openedition.org/nrt/2738 des interviews sur des managers ***

[29] enron_notice_enseignants.pdf (lyon-ethique.org)

[30] L'autorité (philogalichet.fr) Conférence de François Galichet, consulté le 28/09/2021

Annexes 1 : Résumé de l'affaire ENRON[14]

« Créée en 1985, la société Enron issue de la fusion entre Houston Natural Gas et Internorth sous la Direction de Kenneth Lay qui en devient le dirigeant. Très vite cette société a diversifié ses activités. À l'origine elle était un simple opérateur de gazoduc, or dès 1989, poussé par les lois fédérales sur la déréglementation, Lay son DG, va la transformer. De producteur et transporteur de gaz, elle devient une société de négoce en énergie. Jusqu'en 1990, date d'entrée de Andrew Fastow au sein de cette société, Enron connaissait une croissance régulière et équilibrée supportée par des investissements modérés. Dès 1994, l'activité de trading en électricité est généralisée pour devenir l'activité principale. En 1997 Enron se lance dans un cycle sans fin d'investissements importants. C'est aussi à partir de cette année-là qu'Enron s'implante sur le marché des produits dérivés (financiers), notamment grâce au concept de « dérivé météorologiques » (censés protéger les entreprises des risques dus aux aléas climatiques). La firme passe donc de l'industrie au commerce, puis, à des activités purement financières. ENRON s'implique toujours davantage dans le négoce, du papier à la fibre optique, sans oublier les câbles, la bande passante, le bois… de nombreux domaines sont couverts, souvent sans rapport avec l'énergie qui constitue pourtant l'activité d'origine.

En 2000, supportée par la croissance de la fin du XXe siècle, due à l'essor des nouvelles technologies, Enron connait une évolution prodigieuse. Elle va se hisser au 7ième rang des sociétés américaines, au 15ème rang des sociétés mondiales. Elle était à la tête d'une holding plutôt nébuleuse de 3 000 filiales, dont 693 étaient localisées dans un paradis fiscal : les îles Caïmans.

Si sa croissance a été fulgurante, sa chute va être encore plus rapide. En Août 2000, première alerte : la crise californienne fait chuter l'action de 19 à 5 $. Lay utilise toute sa force de persuasion et redonne confiance aux analystes du marché et aux médias. Il est même élu cette année-là, Manager de l'année aux États-Unis.

En janvier 2001, les dirigeants d'Enron savent que les pertes enregistrées par la société sont colossales. Ils tentent de rassurer les milieux financiers. Pour cela, Lay confie la direction de l'entreprise à son adjoint Jeffrey K. Skilling. Les deux dirigeants en profitent et vendent en masse leurs actions empochant au passage 34 millions de dollars pour l'un et 17,5 millions pour l'autre. Alors que dans le même temps les salariés eux, ne peuvent pas vendre leurs stock-options, elles sont bloquées. Elles se dévaluent, tout comme la valeur de leur fonds de pension, constitués sur incitation de la direction d'Enron, à plus de 60 %, par des actions de l'entreprise.

Malgré ces ventes massives de la part des dirigeants, le personnel est toujours invité à investir dans la société jusqu'en octobre 2001, date à laquelle les pertes sont pour la première fois officiellement annoncées. Malgré sa force de conviction, Lay est désormais impuissant à rassurer l'opinion. Fin 2001, la Security Exchange Commission (SEC) lance une enquête. Une série d'événements précipite alors la fin d'Enron : Dynergie retire sa proposition de rachat de l'entreprise, l'action Enron, qui constituait une valeur sure est abaissée au rang de « junk bond » (obligation à haut risque) et perd en quelques semaines toute sa valeur pour tomber

[14] [14] Le scandale Enron pour les nuls et l'identification d'anomalies via la théorie des réseaux | Captain Economics Captain' est simplement un jeune docteur en Sciences de Gestion (Finance) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

sous le seuil de 1$. De ce fait, Enron est placé alors sous le régime de protection du droit des faillites américain.

Les conséquences de cette affaire sont terribles : début décembre, Enron annonce le licenciement de 8 000 employés dont 4 000 hors des États-Unis. Dans la faillite de l'entreprise les salariés ont non seulement perdu leur emploi, mais également leur future pension de retraite. Le fonds de pension chargé de la gestion de leurs cotisations avait investi la majeure partie du capital dans des actions Enron. Les actionnaires (dont certains employés, encouragés par la Direction et l'envolée de l'action initiale) ayant investi leur épargne dans les actions Enron ont vu leur capital fondre et disparaître sans qu'ils puissent faire quoi que ce soit. Pour les salariés, plus de présent, plus d'avenir.

Ce n'est pas terminé, les fournisseurs et sous-traitants vont également enregistrer une perte d'activité. En effet toutes les entreprises qui travaillaient pour Enron, perdent ce marché. Donc au-delà des licenciements directs d'Enron, il faudrait ajouter de nombreux licenciements indirects probablement le double.

Dans cette chute, des états telles que la Floride ou la Californie vont également subir des pertes importantes à travers les fonds de pension. `

Ce n'est pas terminé (et c'est là également que la RSE est intéressante en nous sensibilisant à l'ensemble des parties prenantes dans une organisation), *les créanciers d'Enron perdent les emprunts qu'Enron avait contracté auprès d'eux. Ils ne seront jamais remboursés. De nombreuses banques sont concernées (aux États-Unis, de même qu'en Europe). »*

Enfin, pour les Dirigeants, le management et le cabinet d'audit, normalement chargé de contrôler les activités et la régularité des comptes … l'impact sera terrible. Ces professions sont pour longtemps discrédités, d'où la réaction probable de l'université d'Harvard dont l'image de cette chute aurait pu être ternie si elle n'avait pas réagi.

Annexe 2 : Résumé de l'affaire Parmalat

« Parmalat[15] était l'exemple d'une réussite impulsée par la dynamique de la mondialisation libérale. Petite firme familiale de distribution de lait pasteurisé établie dans les environs de Parme dans les années 1960, elle s'est développée grâce à l'habileté de son fondateur, M. Calisto Tanzi, et aux généreuses subventions de l'Union européenne. Dès 1974, Parmalat se mondialisait et s'installait au Brésil, puis au Venezuela et en Équateur. Elle multiplia les filiales et créa des sociétés relais dans des territoires offrant des facilités fiscales (île de Man, Pays-Bas, Luxembourg, Autriche, Malte), puis dans des paradis fiscaux (îles Caïmans, îles Vierges britanniques, Antilles néerlandaises). En 1990, elle entrait en Bourse, s'affirmant comme le septième groupe privé d'Italie et occupant la première place mondiale sur le marché du lait de longue conservation. Ce colosse employait quelques 37 000 salariés dans plus de trente pays, et son chiffre d'affaires atteignait, en 2002, 7,6 milliards d'euros, une somme supérieure au produit national brut d'États comme le Paraguay, la Bolivie, l'Angola ou le Sénégal...

Ce formidable succès valait au dirigeant, M. Tanzi, d'être considéré comme l'une des figures de l'establishment italien, membre de la direction de la Confindustria (le Medef local). Il avait reçu l'ordre du mérite du travail en 1984 et été nommé Chevalier Grand-Croix de l'ordre du mérite de la République Italienne. L'action Parmalat était une des valeurs sûres de la Bourse de Milan.

Jusqu'au 11 novembre 2003. Ce jour-là, des commissaires aux comptes expriment des doutes sur un investissement de 500 millions d'euros effectué sur le fonds Epicurum, basé aux îles Caïmans. Aussitôt, l'agence Standard & Poors abaisse la notation des titres Parmalat. L'action chute. Au même moment, la Commission des opérations de Bourse demande des clarifications sur la manière dont le groupe compte rembourser des dettes qui arrivent à échéance fin 2003. L'inquiétude s'empare des créanciers et des détenteurs d'actions. Dans le but de rassurer, la direction de Parmalat annonce alors l'existence d'une cagnotte de 3,95 milliards d'euros déposés dans une agence de la Bank of America aux îles Caïmans, et présente un document, établi par cette banque américaine, attestant la réalité du montant indiqué. La direction joue à quitte ou double. Soit chacun se tranquillise, l'action remonte et les affaires reprennent, soit la méfiance demeure et l'effondrement menace.

Cet instant décisif, la Bank of America affirme que le document exhibé par Parmalat pour prouver l'existence des 3,95 milliards d'euros est... un faux ! Un document à en-tête approximatif, grossièrement falsifié au scanner ! L'action s'effondre. En quelques jours, elle ne vaut presque plus rien. Plus de 115 000 investisseurs et petits épargnants se retrouvent floués, certains ruinés. On va vite apprendre que l'endettement de Parmalat s'élève à 11 milliards d'euros ! Et que comme dans les autres scandales (Enron, Tyco, Worldcom, Ahold, … ; il a été sciemment dissimulé, depuis des années, au moyen d'un système frauduleux à base de malversations comptables, de faux bilans, de documents truqués, de bénéfices fictifs et de pyramides complexes de sociétés offshore emboîtées les unes dans les autres de manière à rendre impossible la traçabilité de l'argent et l'analyse des comptes.

[15] Le scandale Parmalat, par Ignacio Ramonet (Le Monde diplomatique, février 2004) (monde-diplomatique.fr) consulté le 05/04/2021

Permanente, la fraude restait indétectable, au point que, la veille encore du scandale, la Deutsche Bank par exemple avait acquis 5,1 % du capital de Parmalat, et que des analystes recommandaient fortement (« strong buy ») l'achat de titres du groupe... Des cabinets d'audit comme Grant Thornton ou Deloitte & Touche et de grandes banques comme Citigroup sont accusés de complicité. Et la nocivité des paradis fiscaux, une fois encore, soulignée[16]*. L'affaire prend une ampleur planétaire.*

Pourtant, après la faillite d'Enron, les partisans de la mondialisation libérale affirmaient que c'en était fini des patrons voyous, des entreprises fripouilles et de l'horreur économique. Et que cette affaire avait été en fin de comptes bénéfique, puisqu'elle aurait permis au système de se corriger. Le scandale Parmalat prouve qu'il n'en est rien[17]*.*

[16] Bauchet P., (2003) Concentration des multinationales et mutation de l'État, CNRS éditions, Paris.
[17] Ramonet I. (2004) https://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686

Annexe 3 : l'adaptation des instances psychiques

Dans cet article, pour notre analyse, nous utiliserons la deuxième topique[18] Freudienne qui est certainement la plus aboutie sur le fonctionnement psychique, pour tenter d'interpréter ce qui se joue chez les jeunes acteurs au sein des organisations dans ce début du XXIe siècle. Cette topique a été développée il y a un siècle à partir de 1923.

Dans Métapsychologie, Freud nous proposait une structure de la psyché en deux parties. L'une rationnelle, consciente, l'autre irrationnelle, inconsciente. Entre les deux, il intégrait la notion de subconscient. Dans sa deuxième topique, celle que nous allons utiliser, il proposait une construction de l'appareil psychique en trois états ou instances :

- *Le « Moi » représente en quelque sorte l'organe de médiation qui assure l'intégrité, la régulation et l'unité de la personne. Il permet l'adaptation de l'individu à la réalité.*
- *Le « Ça », représente l'ensemble des forces composant l'énergie pulsionnelle inconsciente. Instance sans lois, ni espace, ni temps, c'est ce qu'il y a de plus primitif en l'homme. Il ne fait pas de distinction entre réel et imaginaire. Deux grandes pulsions cohabitent en son sein les pulsions de vie (autoconservation) et les pulsions de mort (agressivité). Le « ça », c'est ce qui nous pousse à agir, et à créer, il n'obéit qu'au principe de plaisir.*
- *Enfin le « Surmoi », est l'instance qui s'apparente à la « conscience morale », c'est l'ensemble des interdits sociaux. Si la fonction du « Moi » est d'essayer de protéger l'individu, celle du « Surmoi » est de protéger l'espèce, le groupe dans lequel l'individu évolue. Il se constitue lors des différentes phases œdipiennes par l'identification au modèle parental et l'intériorisation des valeurs morales et des contraintes sociales.*[19] (Voir une représentation schématique ci-dessous).

Bien évidemment ces trois instances sont étroitement liées, il existe une dynamique entre elles. Le « Moi » assure la gestion des affaires courantes, grâce à l'aide du « Surmoi » et à l'effet du refoulement et des mécanismes de défense, il doit pouvoir endiguer ou canaliser les pulsions du « Ça ». Il affronte et subit la pression du monde extérieur, le réel. Enfin, il est comme tiraillé entre principe de plaisir et principe de réalité, entre pulsion de vie et pulsion de mort. À ces trois instances, Freud ajoute deux composantes complémentaires : « L'Idéal du Moi » qui facilite l'intégration des valeurs (essentiellement parentales ou sociétales), des règles, des interdits, du groupe, de la loi. C'est un modèle idéalisé, auquel chacun essaie de se conformer et de s'identifier. Alors que le « Moi Idéal » est une posture narcissique mythique du « Moi » bloqué dans la toute-puissance infantile, les variations au niveau du « Surmoi » vont engendrer une palette de réactions. S'il est très développé, cela amène à de l'inhibition, voire à un respect rigide des règles. Si au contraire, le « Surmoi » est plus modéré, ou moins efficient, cela entraine plus de légèreté dans les comportements.

[18] Du grec "Topos" signifiant "géographie" ou « lieu ».
[19] Drillon D. (2008) Le bonheur d'être névrosé et comment surtout ne pas en sortir, L'Archipel, Collection Archipsy, 978-2-8098-0032-6, p 286.

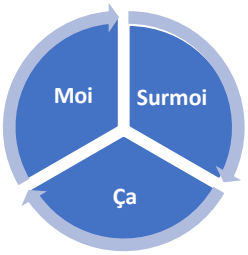


Schéma adapté de : Drillon (2008)

Intéressons-nous maintenant à « l'Idéal du Moi » l'instance facilitatrice des valeurs sociales et parentales qui seront intégrées dans le « Surmoi ». C'est une image positive de celui que j'aimerais être. Pour que « l'Idéal du Moi », puisse faire son travail de « catalyseur » en facilitant l'intégration au sein du « Surmoi » des valeurs parentales et/ou sociétales, il faut que le père (qu'il soit présent ou absent) fasse symboliquement séparation entre l'enfant et sa mère afin de rompre leur relation fusionnelle initiale, faute de quoi l'enfant ne pourrait jamais advenir à l'état de « sujet » autonome.

La posture de « l'enfant Roi[20] » contribue à déplacer le centre de gravité du triptyque freudien. Avec la diminution du poids de l'autorité, l'instance du « Surmoi » s'en trouve affectée. « L'Idéal du Moi » en résonnance avec le « Surmoi », devenu moins efficient ne va plus l'alimenter de façon aussi soutenue. Privé ou rationné d'énergie, ce dernier va s'atrophier et laisser une place au trio « Moi Idéal-Hyper Ego-Ça ». La composante du « Moi Idéal », autrefois transitoire, s'installe durablement. Le « Moi Idéal » reste accroché à un mythe narcissique de la toute-puissance infantile. Ce n'est plus comme pour « l'Idéal du Moi », celui qu'il aimerait être, pour le « Moi idéal » c'est celui qu'il a été : rester l'enfant roi tout puissant, omnipotent. Autrement dit, cette composante du « Moi Idéal » va alimenter une quatrième instance que nous appellerons « Hyper Ego » (Drillon 2008) qui s'immisce dans l'espace laissé libre par l'atrophie du « Surmoi ». L'enfant désiré qui était admiré (enfant roi) intègre progressivement cette sensation qu'il est admirable ou va tenter de s'en persuader. Cette notion ne doit pas être confondue avec « l'hypertrophie du Moi » qui désigne un trouble de la personnalité qui tend vers un fonctionnement paranoïaque.

Cette posture particulière se traduit entre autres, par une difficulté ou une incapacité à gérer la frustration, une impatience à obtenir immédiatement ce qui est désiré. De plus, nous sommes passés d'un relatif respect - ou parfois de la crainte de l'autorité - à une opposition, un refus, voire dans certains cas à la haine de ladite autorité. On constate également plus d'impulsivité dans les relations et dans la communication. Freud stipule que l'objet naît dans la haine. Alors, les jeunes sont-ils plus heureux ? Les résultats d'un observatoire suisse sur certaines addictions[21] ne montrent pas une augmentation très importante des comportements addictifs chez les garçons (alcool, tabac, substance psychoactives) sur la période 2010-2014 mais avec toutefois un niveau de référence déjà très élevé. Et dans la

[20] Ce concept développé par un psychologue et psychanalyste américain (Albert Ellis) s'applique particulièrement dans certaines cultures mais surtout depuis que les couples peuvent choisir le moment de la maternité et que le nombre d'enfants par famille a diminué.

[21] Lucia S, Gervasoni J-P, Dubois-Arber F. Monitorage suisse des addictions - Rapport module 4. Consommation des jeunes et des jeunes adultes les fins de semaine : Etude Sentinelle dans 4 cantons – 3ème vague. Lausanne Institut universitaire de médecine sociale et préventive 2013

même période les filles tendent à rattraper les garçons. Il faut ajouter à cela d'autres formes d'addictions que sont les écrans en général, les réseaux sociaux, la messagerie instantanée, les jeux vidéo, le sexe, …

Après 1950 ou un peu plus tard dans certaines régions du monde (un peu moins dans les états totalitaires), on constate presque partout une diminution de « l'Autorité[22] » au profit de plus de liberté individuelle (Le Goff, Foray, 2009). Avec l'avènement de « l'enfant roi », une augmentation du rôle de l'image et des réseaux sociaux sur les individus, particulièrement les plus jeunes, cela amène une atrophie du « Surmoi ». Par un principe d'homéostasie[23] cette réduction laisse entrer dans la construction psychique une nouvelle composante que nous nommerons « Hyper Ego ». À tout ceci, il faut ajouter une importance plus grande du virtuel par rapport au réel. Voir ci-dessous la représentation de cette nouvelle configuration psychique.

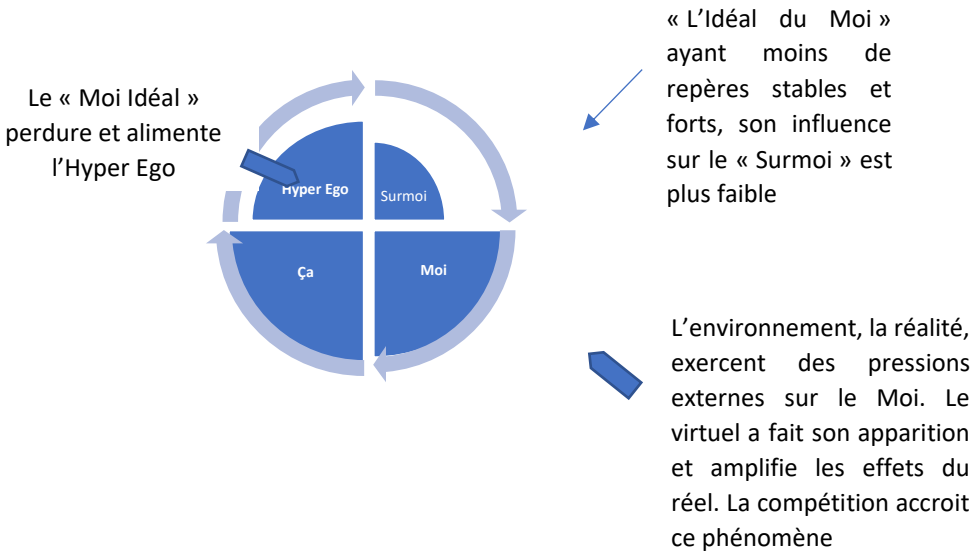


Schéma adapté de : Drillon (2008)

« L'Idéal du Moi » qui jouait un rôle de catalyseur au niveau du « Surmoi » dans l'intégration des valeurs (sociétales, parentales, institutionnelles, …) perd de son influence. Les parents ne sont plus les Héros, ou sur une période plus courte, remplacés par des figures de substitutions moins stables, plus éphémères (celles véhiculées par des écrans, des médias, des réseaux sociaux, plus récemment des influenceurs). Les Institutions religieuses, éducatives, politiques, ne constituent plus des piliers suffisamment forts pour que l'enfant viennent y trouver un étayage puissant à sa personnalité en construction. Ce qui entraine l'apparition de ce quatrième élément ou instance, « l'Hyper Ego », généré par la persistance du « Moi Idéal ». Ce dernier, était présent mais de manière transitoire dans le développement typique chez l'enfant. Lorsqu'il y a du trouble, c'est le reflet de la toute-puissance infantile. Il s'installe durablement et vient alimenter « l'Hyper Ego ».

[22] L'autorité n'est rien d'autre que le pouvoir de se faire obéir.
[23] Caractéristique d'un écosystème qui résiste aux changements (perturbations) et conserve un état d'équilibre même fragile. Tout humain recherche cet état.

Durant la période d'observation par Freud et de sa théorisation sur le fonctionnement de l'appareil psychique jusque dans les années 60-70, on pouvait observer des personnes avec des profils équilibrés entre les 3 instances. Certaines pouvaient avoir un « Ça » plus développé qui pouvait donner soit des personnes créatives, sur le versant positif, ou bien « toxiques » pour eux-mêmes ou leur entourage sur le versant négatif. On pouvait également rencontrer des personnes très inhibées, rigides, si le « Surmoi » était plus développé que la moyenne.

Actuellement, on peut toujours rencontrer des personnes au profil dit « équilibré », mais on trouve de plus en plus de personnes au comportement pervers, plus d'impulsivité, plus d'instabilité avec une place plus importante prise par « l'Hyper Ego » et avec l'atrophie du « Surmoi », selon la perspective topique inspirée de Freud.

Moins soutenues ou contenues par le « Surmoi », les réponses d'un individu deviennent ainsi plus impulsives. Il demeure plus compulsif, dans la quête de sensations fortes, de besoins à satisfaire immédiatement. Il a besoin sans arrêt d'être rassuré, son « Hyper Ego » ne lui donne qu'un simulacre de puissance, il le sait plus ou moins subconsciemment. La pression de l'environnement sur le « Moi » est plus forte du fait d'une compétition accrue. Le « Moi » ainsi chahuté incite l'individu à se construire un avatar pour se construire un espace virtuel, une bulle protectrice. Le changement notable, de l'atrophie du « Surmoi » entraine une augmentation de l'individualisme, il peut également adopter des comportements addictifs ou parfois pervers. On enregistre une banalisation de la faute, de la fraude. La violence devient un moyen d'expression,[24] elle ne passe plus par le symbolique (les mots) elle « s'agit ». Pour diminuer son angoisse, le « sujet » a besoin de s'appuyer sur des illusions de communications, ses amis, ou sur les réseaux sociaux, finalement sur l'autre.

Cette transformation de la construction psychique peut entrainer chez certains ce que l'on appelle l'ultracrépidarianisme[25]. Les discussions du café du commerce ne dépassaient guère le périmètre de celui-ci. Avec les médias et les réseaux sociaux, cela peut prendre des proportions plus inquiétantes, à l'opposé de la science qui est d'une certaine façon l'art du doute et de la recherche d'une vérité ou d'une explication. Les gourous existent encore mais ils se sont multipliés sous la forme de chroniqueurs ou d'influenceurs. Et si les influenceurs ont un tel succès, c'est bien-sûr grâce à la technologie qui permet de diffuser rapidement et massivement leur discours mais c'est aussi parce qu'en face il y a un public influençable.

[24] Balier, C. (2005). *La violence en Abyme*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.gree.2005.01

[25] L'ultracrépidarianisme, vocable apparu dans les années 2000, est le fait de parler avec aplomb de ce que l'on ne connaît pas, ou superficiellement. S'inspire des travaux sur les biais de « surconfiance » ou effet Dunning-Kruger : quand les moins qualifiés se croient les plus compétents. Le terme vient d'une expression latine « sutor, ne supra crepidam » Pline l'Ancien évoque le terme en premier. Il en attribué la paternité à l'artiste Apelle. (*Histoire naturelle*. Tome second. Livre XXXV (v. 77 après J.-C.)

POUR UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE – CAS DU GRAND CASABLANCA (MAROC)

Manal EL ABBOUBI, PhD
Professeure HDR, Université Mohammed V, Rabat
Chercheure Associée, ECONOMIA, HEM Research center, (Maroc)

Aziza MAHIL, PhD
Professeure HDR, Université Hassan II, Casablanca
Chercheure Associée, ECONOMIA, HEM Research center, (Maroc)

Résumé

La présente étude s'intéresse à l'impact socio-économique des entreprises sur le territoire du Grand Casablanca (GC) (Maroc) et ce en documentant et analysant les apports ciblés ayant des retombées, intentionnelles et/ou non intentionnelles, sur les parties prenantes de la métropole.

Pour cela, nous avons ciblé dix acteurs économiques du territoire du GC et nous avons co-construit avec eux les termes escomptés de la mesure d'impact. Méthodologiquement, nous avons mené 3 focus groups réunissant les entreprises sélectionnées ainsi que des parties prenantes engagées au niveau du territoire du GC (artistes, artisans, acteurs sociaux, représentants des instances politiques, etc.)

Ensuite, nous avons conduit une analyse documentaire des rapports de responsabilité sociale (RSE) des entreprises ciblées. La mesure de l'impact social que nous avons mise en place passe par une méthodologie et un processus organisationnel, qui prend en considération les objectifs stratégiques, puis la stratégie RSE de l'entreprise à réaliser − idéalement à la suite d'un exercice collaboratif de matérialité −, pour ensuite en déduire les ressources à mettre en place pour atteindre des réalisations qui sont des actions concrètes, à travers lesquelles un ensemble de résultats est généré. Dans la mesure où ces derniers arrivent à combler un besoin social détecté avec cohérence et durabilité, il convient donc de parler d'impact social

Les résultats de notre recherche montrent comment les stratégies RSE, se déclinent en des actions, des réalisations, des résultats et ultimement des impacts. Une première contribution de notre analyse est la documentation d'un hiatus entre les indicateurs de réalisations et ceux des résultats. Ceci s'explique par le fait que plusieurs entreprises limitent leur investissement à la réalisation d'actions, certes censées et intentionnelles (notamment à travers une analyse par matérialité), mais n'allant pas jusqu'à la mesure de leurs résultats.

Introduction

La mesure des impacts socio-économiques des actions menées par les entreprises est de plus en plus recherchée et questionnée. En effet, cette mesure est avantageuse à plusieurs égards : elle permet de de mieux orienter les stratégies organisationnelles, conforter les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes, ou encore attirer des investisseurs responsables. En outre, l'entreprise doit valoriser et mesurer l'étendue de ses impacts tout en prenant conscience de sa responsabilité élargie.

La notion de l'impact socio-économique se heurte à plusieurs difficultés notamment sa définition. Elle est utilisée de manière interchangeable avec « le résultat », « la conséquence », « l'externalité », « la valeur sociale » ou encore « l'additionalité » « l'empreinte socioéconomique », etc. Toutefois, son apport tourne autour de deux dimensions. La première est économique et est mesurée par les indicateurs de rentabilité financière à court, moyen et long termes. La deuxième dimension est de nature sociale et s'intéresse aux changements induits sur les parties prenantes.

Le territoire du Grand Casablanca est considérée comme une zone dynamique et locomotive de la performance économique nationale. Elle englobe un grand nombre d'acteurs économiques aussi bien variés que complémentaires qui produisent des impacts socio-économiques de diverses natures, pensés en amont ou générés sur le terrain. Toutefois, leur mesure demeure manquante pour parfaire l'exercice.

Ainsi, notre étude vise à joindre le besoin pratique de l'entreprise et celui académique de la recherche pour construire une batterie d'indicateurs, empiriquement justifiés, en vue de mettre en place un baromètre des impacts socio-économiques sur la région et pareillement aiguiller les décideurs dans leur prise de décisions stratégiques et actions futures en fonction des besoins et évolutions locales.

Ainsi, pour une compréhension de l'écosystème casablancais et des initiatives menées par les acteurs clés du territoire, nous avons choisi de nous pencher en profondeur sur des cas d'entreprises phares sur le Grand Casablanca (10 entreprises appartenant à divers secteurs d'activité) et d'analyser leurs actions en matière de RSE/DD en vue de comprendre comment émergent et évoluent ces actions et, le cas échéant, si elles sont mesurées d'une manière ou d'une autre.

La mesure de l'impact territorialisée, mise en contexte

Jusqu'à il y a une dizaine d'années, le terme « impact » était principalement utilisé par les organisations et les entreprises pour désigner essentiellement les impacts directs et macroéconomiques mesurables en termes d'emplois créés, d'activités générées, avec une conception « généreuse » de la RSE comme une extension de la communication. Dans le contexte marocain, il y a eu des jalons récents, avec tout d'abord l'expérience du Mouvement du 20 février et l'exemple du Groupe OCP qui a réorienté, depuis, le sens de ses missions à impact social vers les territoires, la formation, la capacitation et l'incubation. L'expérience du

boycott économique, tout comme les insurrections dans des régions surexploitées par des entreprises sans retour d'investissement auprès des communautés (comme à Ben S'mim), ont également renforcé le besoin de regarder de plus près « l'impact sur la société » des entreprises et de l'afficher de manière plus ou moins transparente et opposable.

Depuis le milieu des années 1990, l'essentiel des outils déployés en termes d'évaluation et de mesure servaient essentiellement à améliorer les performances économiques et financières. L'intérêt, bien plus récent, pour la mesure d'impact socio-économique s'est imposé comme une nouvelle norme libérale, à partir de la doctrine de « société ouverte ». Il s'avère désormais stratégique pour les entreprises qui ont fait le choix et l'engagement d'une politique volontariste de RSE. La performance de ces entreprises s'évalue désormais à l'aune de leur impact social et non plus uniquement sur la base de leurs résultats économiques et financiers : *« L'impact social concerne les effets d'une action sur ses principales parties prenantes. L'idée est de dépasser les réalisations (nombre de jours de formation qu'on anime, nombre de personnes en situation de handicap accueillies...) en s'intéressant à ce que cela change, à ce que les actions apportent aux bénéficiaires, à leur entourage et, plus largement, à la société. Il s'agit de revenir au sens de l'action. »*[1].

Des entreprises publiques, comme la CDG (La Caisse de dépôt et de gestion, institution publique marocaine) par exemple, ont pris conscience que la mesure classique des impacts, par les seuls critères d'emplois, ne suffisait pas pour rendre compte de leur engagement dans des secteurs sociaux à dynamiser ou dans des territoires à désenclaver[2], d'où l'importance et l'enjeu de trouver des indicateurs pertinents pour l'évaluation de cet impact.

À l'image des réalités qu'ils tentent de mesurer, ces indicateurs s'avèrent complexes et difficiles à définir d'autant plus que, dans la littérature économique positiviste, il n'existe pas de définition consensuelle : « *Pour évaluer cet impact social, il n'existe aujourd'hui ni référentiel partagé, ni méthode faisant consensus. La disparité des termes employés ne serait-ce que pour qualifier l'objet analysé – impact social, utilité sociale ou valeur sociale – reflète cette difficulté. Cette absence de norme s'explique par le fait que l'évaluation de l'impact social est confrontée à la complexité de l'identification, de la mesure et de la valorisation des changements individuels et sociaux générés par une entreprise sociale : ceux-ci sont par nature hétérogènes, la plupart du temps non monétaires, intangibles et influencés par de multiples facteurs, parfois indépendants de l'entreprise sociale.* »[3].

Or, malgré ces difficultés, une panoplie d'indicateurs a été développée. La littérature parle de « *L'existence de plus d'une centaine de méthodes d'évaluation d'impact social concurrentes, celles-ci peinent à être mises en pratique par les entreprises sociales. Cela peut en partie*

[1] « La mesure de l'impact social commence à s'ancrer dans l'entreprise », entretien avec Émeline Stievenart, 2016, in https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/la-mesure-de-l-impact-social-commence-a-s-ancrer-dans-l-entreprise-144107.html

[2]. Economia-HEM (2020). Impact socio-économique et rôle dans le développement de la CDG. Rabat.

[3] Stievenart, E. et Pache, A.-C. (2014, janvier). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. Érudit Revues Revue internationale de l'économie sociale, n°331, p. 4-130. https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2014-n331-recma01239/1023486ar/

s'expliquer par la complexité pour les praticiens de se repérer parmi ces multiples outils répondant à des besoins et à des objectifs souvent différents »[4] (Mulgan, 2010).
Les entreprises sont alors partagées entre la nécessité d'évaluer leur impact social et leur incertitude quant à la meilleure façon d'y procéder de manière concrète. C'est peut-être aussi ce qui fait que chaque entreprise se fabrique sa propre évaluation, construit ses propres indicateurs à partir, certes, de méthodes reconnues par la littérature comme la matrice de matérialité, mais elle interprète « son impact » selon sa propre compréhension de ce que devrait être un impact social.

Dans tous les cas, l'enjeu de la mesure de l'impact social devient désormais important pour les entreprises malgré ces incertitudes de définitions et d'évaluation. Le plus important à souligner et à observer, c'est que ces structures en font désormais l'exercice et tentent de trouver les meilleurs indicateurs pour évaluer leurs actions auprès des communautés et sur les territoires qui les accueillent.

L'intérêt pour le Grand Casablanca

Cette étude nous permettra d'acheminer la réflexion académique et la pratique corporate, vers une meilleure manière d'évaluer l'impact socio- économique des entreprises opérant spécifiquement ou partiellement sur le territoire du Grand Casablanca.

Depuis 2015, le périmètre territorial de la métropole a changé. La loi sur la réforme régionale de 2015 a modifié la surface du périmètre de l'ancienne région « Grand Casablanca », avec ses 18 communes recensant environ 4,3 millions d'habitants vers la nouvelle région « Casablanca-Settat » avec 168 communes dénombrant environ 7 millions d'habitants.

Casablanca, ancienne ou nouvelle région, est considérée comme une aire métropolitaine dynamique et locomotive de la performance économique nationale. La région génère 32,4 % du PIB national, dont plus d'un tiers provient du secteur secondaire et plus de la moitié du secteur tertiaire[5]. Casablanca constitue un lieu stratégique d'enjeux de développement aussi bien pour la métropole en sa qualité de capitale économique du pays que pour la Région.

Malgré ce potentiel considérable, la métropole accuse beaucoup de problèmes en termes de développement : fort taux de chômage, faible productivité et surtout des inégalités territoriales en matière de services sociaux et de base pour les populations précaires (éducation, logement, santé, etc.). Au-delà, le défi principal concerne le transport : problème de forte congestion, la limite de l'offre des transports publics et le lourd coût environnemental.

En termes de gouvernance, la Région est régie par deux systèmes : la déconcentration et la décentralisation. Le premier concerne les représentants territoriaux de l'État à leur tête : le

[4]. Ibid
[5]. Kim, Soo-Jin (2018, juillet). *Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial. Quelle gouvernance pour une aire métropolitaine durable et inclusive de Casablanca ?* Rabat. https://www.oecd.org/fr/pays/maroc/Gouvernance-pour-une-aire- m%C3%A9tropolitaine-durable-et-inclusive-de-Casablanca.PDF

wali ; le second est représenté par les collectivités locales élues à leur tête : le président du Conseil régional. L'action publique de ces différents acteurs est pensée pour construire des synergies de travail pour une métropole durable et inclusive.

Rappelons ici que ces réformes et dispositions nouvelles ont été initiées sur le territoire casablancais suite à un discours du Roi, devant le Parlement, en 2013. Dans ce discours, devenu historique dans la mémoire aussi bien des populations que des responsables de la métropole, le Roi avait dressé un bilan très critique de la situation déplorable de Casablanca, il a rappelé ses atouts en termes de potentialité économique pour l'économie nationale et en a surtout souligné le décalage avec les réalités et le vécu de ses habitants. Il a ensuite présenté les perspectives d'avenir en ces termes : « *En réalité, la transformation de Casablanca en hub financier international exige d'abord et avant tout des infrastructures et des services de base, répondant aux normes mondiales. Elle requiert, en outre, la consolidation des règles de bonne gouvernance, la mise en place d'un cadre juridique approprié, la formation de ressources humaines hautement qualifiées et l'adoption de techniques et de méthodes de gestion modernes* » (Extrait du discours royal, 2013)[6].

Les différents acteurs de la gouvernance de Casablanca ont, par conséquent, élaboré deux grands programmes :

1. le Programme de développement du Grand Casablanca (2015-2020). Élaboré à partir d'une démarche participative entre les différents acteurs sur le terrain, ce Programme [7] ambitionne de hisser la capitale économique au rang des places financières internationales. Une telle ambition requiert de nets changements à travers la mise en place de nouvelles infrastructures au niveau économique, social, environnemental, culturel et digital. La réalisation du Programme est un long processus, faisant de Casablanca un grand chantier à ciel ouvert, selon la formule consacrée par les médias et la population. Les enjeux auxquels les décideurs font face sont énormes et complexes : la question de la mobilité urbaine avec ses problèmes d'infrastructures et de fluidification ; la mise à niveau des services de base et leurs infrastructures (santé, éducation/formation...), la lutte contre la précarité, assurer la sécurité, la promotion du développement durable, etc.

   Le domaine du transport est un axe fondamental dans le cadre du Programme et des projets en cours. L'axe social dans le Programme a pour objectifs d'améliorer les conditions de vie des habitants en situation de précarité (restructuration des quartiers défavorisés et manquant d'infrastructures de base et d'équipements sociaux). Le troisième axe principal dans ce Programme concerne l'excellence économique du Grand Casablanca avec la vision de promotion de l'attractivité économique de Casablanca via la restructuration des zones d'activités économiques, aménagement de nouvelles zones industrielles/commerciales et amélioration du climat d'affaires. L'ambition de positionner le Grand Casablanca comme destination nationale et internationale touristique et de hub mise sur la

[6].https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/discours-de-sm-le-roi-mohammed-vi-louverture-de-la-premiere-session-de-latroisieme

[7]. http://www.casa-amenagement.ma/images/PDRGC_15_20_VF.pdf

valorisation du patrimoine et des ressources de la région (réhabilitation du littoral, de la forêt Marchich et du zoo d'Aïn Sebaâ, ainsi que la mise en valeur du patrimoine urbanistique et architectural de la ville de Casablanca, etc.)[8].
Les termes forts du Programme sont : « Cadre de vie » en référence aux infrastructures des services de base ; « Plateforme » pour souligner l'ambition digitale de connectivité ; « Excellence » pour promouvoir l'attractivité économique ; et enfin « Animation » pour signifier l'animation culturelle, sportive et touristique.

2. Le second programme est le Plan de développement régional 2017-2023 : ce Plan identifie ainsi les principaux enjeux du développement de la Région : le transport ; les générations futures (l'environnement) ; l'innovation et l'emploi ; l'attractivité socio-économique et la qualité de vie ; et, enfin, l'intégration du milieu rural.

L'intérêt de la mesure de l'impact socio-économique

Si plusieurs entreprises plaident pour la mesure des impacts socio-économiques de leurs actions, c'est parce qu'elles y voient plus d'un avantage : mieux orienter leurs stratégies RSE / DD, disposer d'outils convaincants pour rendre compte à leurs bailleurs de fonds et autres parties prenantes, ou encore attirer des investisseurs responsables.

L'évaluation de l'impact socio-économique englobe deux dimensions :

- la première est de nature économique, communément mesurée par les indicateurs de rentabilité financière à court, moyen et long terme ;
- la deuxième est de nature sociale, et tente d'appréhender les changements induits sur les parties prenantes.

L'évaluation de l'impact se heurte à une première difficulté liée à sa définition. Il se trouve que plusieurs concepts qualifient l'apport d'une organisation à ses parties prenantes. On y trouve « le résultat », « la conséquence », « l'externalité », « la valeur sociale » ou encore « l'additionalité ». Selon Stievenart et Pache (2014)[9], la notion d'impact peut prendre l'acception de résultats qui n'auraient pas eu lieu sans une intervention donnée. La focale porte alors sur la démonstration d'une relation de causalité entre cette intervention et des changements observés.

Dans la présente étude, nous désignerons par « impact » l'ensemble des changements induits, qu'ils soient positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les activités mises en place et attribuables en partie ou en totalité à celles-ci. Ces changements induits peuvent être de nature sociale, économique ou environnementale. Il ne s'agit pas d'une mesure de la performance ou de l'efficacité, ni de résultats obtenus (auquel cas le but de l'exercice aurait été de vérifier au moyen d'indicateurs de réalisation, l'atteinte d'objectifs fixés préalablement dans des plans opérationnels). La démarche vise plutôt à comprendre, au-

[8]. https://www.auc.ma/auc.asp?codelangue=23&info=1146
[9]. Stievenart, E. et Pache, A.-C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. Revue internationale de l'économie sociale, n° 331, p. 76-92.

delà du périmètre immédiat de l'action, les mécanismes de changements et les retombées à plus ou moins long terme, vis-à-vis des parties prenantes, des territoires réceptacles de l'activité et de l'économie dans son ensemble. Cette compréhension ne peut être possible que dans la mesure où les écarts entre la situation avant l'action, et celle d'après l'action, ont été mesurés par chacun des acteurs économiques concernés dans cette étude.

Par ailleurs, il convient de signaler l'existence de trois niveaux d'analyse de l'impact social :

- ***Micro*** qui vise l'individu et l'organisation. Dans ce cas, la recherche va cibler les bénéficiaires organisationnels (entreprises, associations, ONG ou autres) ainsi que les individus (communautés locales, employés, etc.) ayant été affectés de manière directe ou indirecte par l'action de l'entreprise ;

- ***Meso*** qui vise une région ou un territoire. Dans ce cas, la recherche va cibler les composantes d'une région qui, dans une logique de réseau, peuvent prendre une forme et une cadence difficilement commensurable. L'impact dans ce niveau Meso a tendance à se prolonger vers les sphères indirectes à l'action de l'entreprise en question ;

- ***Macro*** qui vise le pays. Dans ce cas, la recherche doit s'intégrer dans les dimensions politiques, économiques et sociales du pays et pouvoir ainsi placer les actions de l'entreprise en question dans un arsenal d'acteurs d'horizon divers et d'orientations qui ne sont pas toujours convergentes.

Quel que soit le niveau d'analyse adopté dans la mesure de l'impact, le concept reste multidimensionnel et couvre les aspects politiques, sociétaux, environnementaux, économiques et l'épanouissement des individus.

Dans l'exercice des clarifications conceptuelles liées à l'impact, il convient de faire la différence entre la mesure de la performance, du résultat et de l'impact.

La performance
Un ensemble d'indicateurs de réalisation comme le nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation, le retour sur investissement, le chiffre d'affaires, etc. La nature de ces indicateurs est souvent quantitative.

L'impact
La mesure de la différence entre le résultat et ce qui se serait passé sans l'intervention du projet étudié.

Le résultat
Un ensemble d'indicateurs qui mesurent l'évolution de la situation des bénéficiaires de projets. il s'agit de mesurer l'écart entre la situation avant et celle après projet.

Par ailleurs, la mise en place d'une approche par l'impact social impose la prise en considération des éléments suivants, comme le souligne Gadrey (2004)[10] :

- l'utilité sociale à forte composante économique ;
- l'égalité, le développement humain et le développement durable ;
- le lien social et la démocratie locale ;
- l'innovation sociale, économique, institutionnelle ;
- l'utilité sociale « interne » avec impacts externes possibles.

Méthodologie

Pour comprendre l'écosystème casablancais et appréhender les initiatives menées par les acteurs clés du territoire, nous avons choisi de nous pencher en profondeur sur des cas d'entreprises phares sur le Grand Casablanca et d'analyser leurs actions en matière de RSE/DD en vue de comprendre comment émergent et évoluent ces actions et, le cas échéant, si elles sont mesurées d'une manière ou d'une autre.

Ainsi, nous avons opté pour une recherche qualitative exploratoire qui permet de mieux cerner notre objet de recherche axé sur :

1- une compréhension des perceptions des acteurs économiques des enjeux du Grand Casablanca en matière de développement durable ;
2- une étude des diverses initiatives menées par ces acteurs ;
3- et une analyse de l'impact social de ces initiatives sur le territoire.

Une première recherche documentaire a permis de dresser aléatoirement un listing des grandes entreprises qui répondent à ces deux critères. Par la suite, nous nous sommes penchés sur une analyse des données publiques relative à la démarche RSE de chaque entreprise, notamment : la visibilité de l'engagement RSE, l'existence de reportings extra-financiers actualisés, la nature des actions en matière de RSE, le(s) territoire(s) concerné(s) par les actions RSE, l'existence d'une matrice de matérialité, etc.

Par la suite, nous avons retenu dix entreprises comme suit :

E1: est une agence d'urbanisation de Casablanca visant la sauvegarde de la mémoire riche de la ville en développant une nouvelle centralité de celle-ci à travers le projet d'un quartier emblématique supposé être une deuxième centralité concurrençant ou complétant le quartier « centre » de la ville. La RSE et le développement durable alimentent les actions de E1 : la composante verte du projet est une innovation de rupture, la mobilité douce fait partie intégrante des réflexions encadrant les projets, la préservation du patrimoine casablancais alimente les schémas architecturaux, l'encouragement des initiatives d'entrepreneuriat est une priorité, etc.

[10] Gadrey, Jean (2004, septembre). L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Rapport de synthèse pour la DIIESES et la MIRE.

E2 : est une banque multi- métiers considérée comme une institution phare dans le paysage bancaire marocain. Au cours de ces dernières années, E2 a consolidé sa position de leader de la Finance durable et de la Responsabilité sociale. Dans sa démarche, elle adopte les Principes de l'Équateur, United Nations Global Compact, Positive Impact Finance Principles, Mainstreaming Climate Action within Financial Institutions.

E3 : est un leader marocain spécialisé dans l'extraction, le raffinage, le conditionnement et l'exportation du sucre sous différentes formes. E3 se positionne comme un groupe régional leader de l'agro-alimentaire et socialement responsable, en misant sur la satisfaction des attentes de ses parties prenantes et une dynamique de coconstruction avec elles.

E4 : est une multinationale marocaine spécialisée dans l'édition des solutions de paiement électronique, à travers le monde entier, pour les institutions financières, les processeurs, les switches nationaux et régionaux. E4 a initié une démarche de responsabilisation en interne pour promouvoir en interne une démarche RSE qui a été étendue aux prestataires, puis à toute institution publique ou privée avec laquelle le Groupe interagit.

E5 : est un groupe cimentier leader des matériaux de construction (ciment, béton, plâtre, granulats et chaux). E5 propose une offre globale des services et des produits innovants permettant une urbanisation durable et harmonieuse. La RSE est une ligne directrice des actions et des stratégies de l'entreprise qui s'engage auprès de communautés riveraines et territoires sur lesquels elle est active. En effet, LafargeHolcim se fixe comme objectif principal la création de valeur partagée.

E6 : est une entreprise chargée de la gestion de la distribution d'eau et d'électricité, de la collecte des eaux usées et pluviales, et de l'éclairage public pour les habitants de la Région du Grand Casablanca. E6 affiche un management RSE intégré qui positionne celle-ci au cœur des dispositifs de gouvernance, aussi bien au niveau stratégique (Conseil d'Administration et Comité de Direction générale) qu'opérationnel (Direction Communication, DD et Innovation, et Fondation E6).

E7: est une entreprise publique à caractère commercial et industriel chargé de l'exploitation du réseau ferroviaire . Dans une conception de « mobilité durable », E7 a pour mission d'assurer le transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises dans les meilleures conditions (sécurité, sûreté, confort, régularité) tout en veillant sur le développement durable. E7 promeut un transport naturellement écologique, et s'engage dans une démarche d'efficacité énergétique.

E8 : un opérateur de téléphonie mobile. Elle mise sur le numérique comme levier du développement, à travers 3 actions:

- s'interroger sur l'impact du numérique ;
- engager les collaborateurs dans des enjeux RSE
- et respecter les principes éthiques.

E8 vise ainsi à guider chacun dans le monde numérique tout en contribuant au développement social et économique, en érigeant la diversité en facteur de performance et en favorisant la transition énergétique et écologique.

E9 : est l'un des leaders nationaux de l'ameublement et de la décoration. Ses actions RSE se déclinent en deux volets : externe et interne. En interne, les axes d'intervention concernent la réinsertion des jeunes, l'éducation des enfants, les activités dédiées aux salariés et à leurs familles, etc. En externe, les actions tournent autour de la fondation de E9 pour la promotion de la culture et de la banque alimentaire ayant pour mission de contribuer à la lutte contre la précarité sous toutes ses formes, principalement via la collecte et la redistribution de dons aux populations nécessiteuses.

E10: est une entreprise pétrolière (distribution et commercialisation). Sa démarche RSE est basée sur sa contribution en tant qu'opérateur responsable des impacts liés à ses activités. L'entreprise se présente également comme partenaire du développement économique et social durable des communautés et des territoires où elle opère à travers plusieurs actions comme : la sécurité routière, la citoyenneté (en contribuant au développement humain à travers la culture, la solidarité, l'accès à l'éducation, l'accès à la santé et le respect de l'environnement) et la réduction des impacts environnementaux liés à ses activités.

Après avoir collecté les données relatives à chacune des dix entreprises sélectionnées, nous n'en avons finalement retenu que huit et ce à cause de l'absence de données pointues et détaillées sur les actions des entreprises E9 et E10 sur le territoire du Grand Casablanca. Les données disponibles pour ces deux entreprises étaient sur un plan national, voire même international.

Analyse des actions, réalisations et des résultats

En vue de donner une vision holistique des retombées des stratégies RSE sur le territoire du Grand Casablanca, nous avons procédé à une approche analytique matricielle. Aussi, nous avons interprété les données à notre disposition pour comprendre les différentes actions relatées par les parties prenantes rencontrées dans le cadre de cette étude, mais aussi par les données documentaires à notre disposition.

Ensuite, un regard satellite sur les activités des entreprises étudiées a permis de croiser les données à notre disposition pour construire une cartographie consolidée, reprenant l'ensemble des actions et des indicateurs recensés. Cet exercice est d'abord indispensable à l'analyse du degré d'accomplissement des objectifs RSE/DD de chacune des entreprises étudiées et, ensuite, dans une logique prospective, il est important pour la conception des nouvelles orientations RSE/DD, que ce soit de manière singulière ou collective.

Pour cela, une grille d'analyse à géométrie variable a été conçue afin de cartographier les étapes intermédiaires pour arriver aux impacts socio-économiques. Elle se compose des critères suivants :

- Cartographie des actions : elle regroupe l'ensemble des actions proclamées par les entreprises sur le territoire de l'étude, recensées sur la base documentaire et complétée à la suite du focus group du 30 janvier 2020 ;

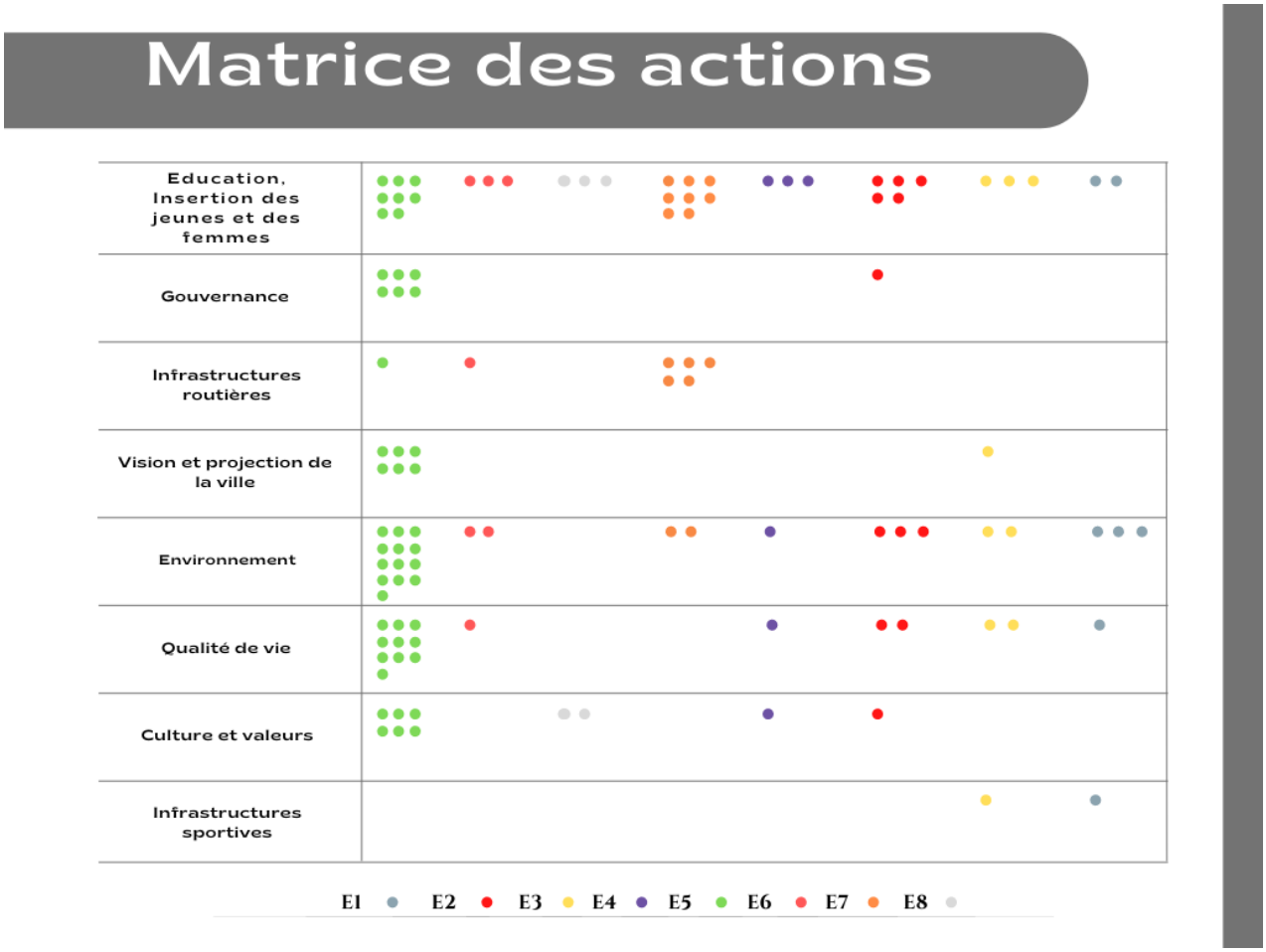
- Cartographie des indicateurs des réalisations : il s'agit ici de transposer chacune des actions citées préalablement en un ou plusieurs indicateurs qui mesurent des réalisations concrètes ;

- Cartographie des indicateurs des résultats : il s'agit ici de visualiser, de manière consolidée, le passage des réalisations aux résultats ;
- Cartographie des impacts : qui, dans un dernier temps, évalue ce que chaque action a engendré, de manière isolée, comme effet induit sur le moyen et long termes sur les bénéficiaires.

Analyse des actions

À partir du recensement des actions investies par chacune des entreprises étudiées, nous avons souhaité cartographier ces actions afin d'apporter une vue synthétique et globale.

La matrice suivante illustre la densité des actions entreprises dans



Au vu du panorama des actions entreprises, force est de constater le faible investissement des entreprises étudiées en termes de vision commune et partagée pour leur territoire d'ancrage,

et de souligner l'orientation directe sur certains enjeux précis tels que l'éducation ou l'environnement. Cela prend sens si chacune des entreprises étudiées est analysée de manière isolée en lien avec sa matérialité ; matérialité qui fait défaut à une analyse territoriale telle que ciblée dans le cadre de cette étude.

Aussi, parmi les huit items identifiés comme prioritaires lors des rencontres avec les entreprises, l'enjeu de l'éducation et de la formation occupe une place importante dans les stratégies RSE/DD. À cet égard, l'investissement est majoritairement accordé aux jeunes et aux femmes, tant au niveau de leur formation qu'au niveau de leur insertion socio-professionnelle.

Cet enjeu est tantôt traité de manière généraliste, en offrant des opportunités de formation ou de stage aux jeunes et aux femmes, tantôt de manière ancrée dans le métier de l'entreprise, à l'instar de E6 pour les métiers de l'eau et E8 pour le volet digital.

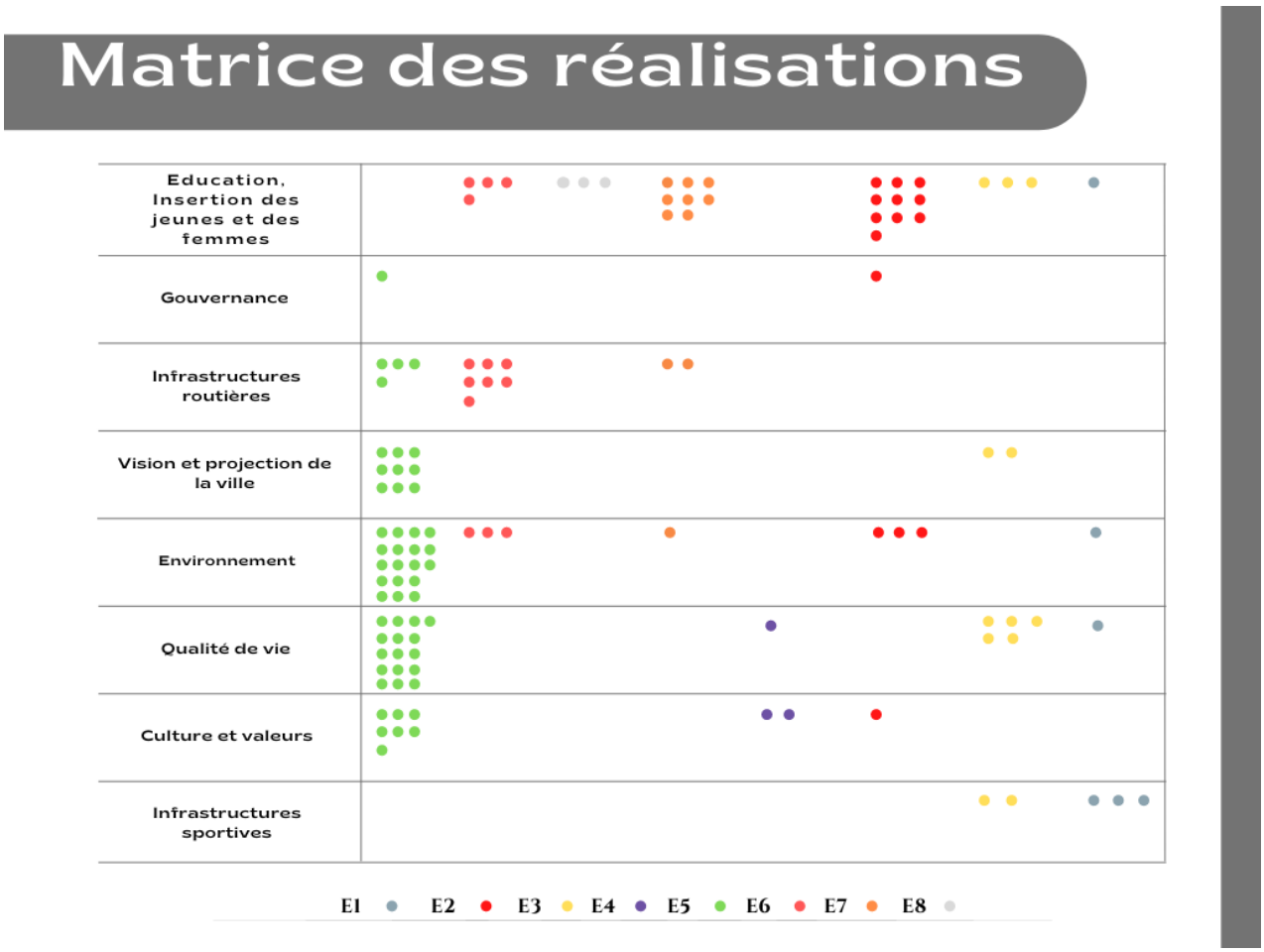
L'enjeu environnemental est aussi prégnant. Nous remarquons la présence massive de E6 pour agir sur les questions de l'eau, de la gestion des déchets liés aux activités d'assainissement liquide, et de l'électricité. L'ensemble de ces actions sont en faveur des habitants de Casablanca. À côté de cela, E2, E8, E3 et E7 agissent également sur ces questions d'un point de vue interne à leurs entreprises, en considérant la qualité écologique et durable de leurs bâtiments et l'usage rationnel des ressources en eau et en énergie, leur bilan carbone... ainsi qu'au niveau externe, à l'instar de E2 avec l'émission de CAP ENERGIE ou des Green Bonds.

Par ailleurs, en termes d'actions concrètes, nous constatons qu'il y en a de moins en moins, sur les enjeux de la gouvernance, une vision sur la culture et sur l'infrastructure sportive, à l'exception de certaines actions comme celles de E6 (vision à long terme avec sa Feuille de route Développement durable 2030), ou E3 (Attractivité du territoire de Ain Sebaa avec AZIAN).

De manière globale, il semble que le territoire du grand Casablanca soit fourni plus particulièrement en actions visant l'éducation et l'environnement que les autres enjeux RSE/DD, avec une absence de vision commune pratique des acteurs économiques sur cette région, qui va de pair avec une gouvernance permettant son déploiement. La culture, les valeurs et les activités sportives restent le maillon faible de la chaîne.

Analyse des réalisations

Au regard des activités recensées sur le Grand Casablanca, la section suivante interroge sur leur transformation en réalisations concrètes et, particulièrement la mesure de celles-ci par des indicateurs précis. Ceci est illustré dans la cartographie suivante :



Sur la base des huit thèmes ou actions en matière de développement durable et RSE ayant émergé lors du focus group comme étant des axes prioritaires, les réalisations les plus documentées et mesurées tournent autour de l'éducation. En effet, la majorité des entreprises concrétisent leurs actions en réalisations à travers des interventions directes sur les territoires dans lesquels elles opèrent directement ou indirectement.

À cet égard, certains acteurs investissent dans la construction d'écoles (E1) en vue de servir directement leur territoire et varier l'offre, ou dans la réhabilitation des écoles dans les régions rurales éloignées ; d'autres ciblent les populations en situation précaire comme les jeunes issus des milieux modestes en leur offrant des formations adaptées (E4), des programmes de tutorat (E6), des stages d'insertion, des cours de soutien, etc. Les femmes sans qualification et sans emploi bénéficient pareillement de programmes de formation, d'alphabétisation (E2) ou d'autres formations spécifiques leur permettant de se doter d'un savoir-faire et de compétences en vue d'intégrer le marché de travail. Les réalisations par rapport au thème de l'éducation peuvent s'insérer directement dans les métiers de l'entreprise et son domaine d'expertise (comme dans le cas de la formation au coding par E4 ou le programme « super codeur » de E8), ou constituer une initiative isolée mais répondant aux besoins de la population ciblée (la formation aux métiers de la cuisine, la pâtisserie, la coupe et la couture). Le but final de ces initiatives reste toutefois le même : offrir une opportunité à ces populations de recevoir une formation de qualité leur permettant de se perfectionner, d'exceller dans leur

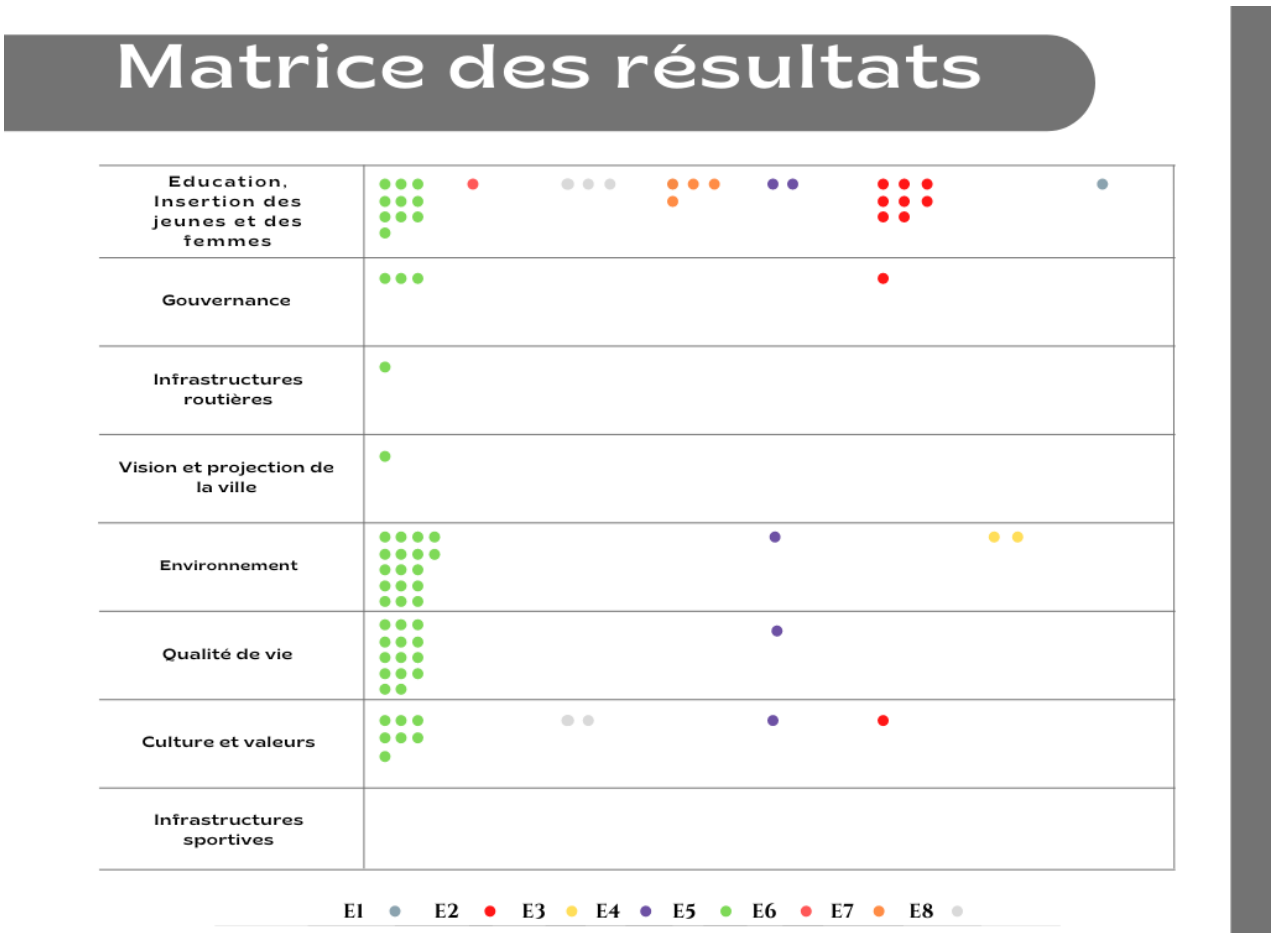
cursus scolaire (pour les étudiants) et d'être au diapason des attentes du marché du travail (pour les femmes et les jeunes diplômés).
L'environnement et la qualité de vie viennent en deuxième position en termes de réalisations pour mettre l'accent sur les missions accomplies par les entreprises en vue de concrétiser leurs actions dans ces deux sens. Pour l'environnement, la réduction de l'empreinte écologique est le souci principal des acteurs qui misent, chacun selon leur domaine d'activité, sur l'amélioration de la qualité d'eau (E6), la lutte contre le gaspillage des ressources (E6, E1 et E3), ou encore la limitation des rejets liquides (E3 et E6). Pour arriver à honorer ces engagements, plusieurs mesures sont prises par les entreprises comme des investissements dans des technologies efficientes et adaptées en vue de réduire la consommation d'eau et les rejets liquides, des mesures minutieuses de calcul d'émission du CO^2 et l'utilisation d'énergies renouvelables (E8).

La qualité de vie passe par des actions mettant l'humain au centre des préoccupations de l'entreprise. Cela pourrait concerner certains services vitaux comme l'accès à l'eau et à l'électricité pour certaines zones enclavées de la région de Casablanca (E6). Aussi, la santé et la sécurité au travail constituent une nécessité au sein des organisations qui misent sur le bien-être en milieu du travail. Ce bien-être couvre aussi les enfants des employés qui bénéficient à leur tour de plusieurs avantages comme des bourses d'études, des camps d'été, etc. (E3, E2).

Pour les infrastructures, de nombreuses réalisations sur le territoire du Grand Casablanca incombent notamment à E6, à E1 et à E8. De par la nature de leurs activités, ces entreprises s'engagent directement ou indirectement dans la réalisation de grands travaux d'infrastructures permettant de hisser le territoire en initiant la mise en place de divers projets d'infrastructures.

Analyse des résultats

Le passage d'une réalisation à un résultat est indispensable pour comprendre les retombées concrètes des actions investies et pour continuer plus tard dans la trajectoire d'une mesure d'impact. Nous avons recensé dans la cartographie suivante les données mesurées relevant de l'ordre des résultats des mêmes activités décrites dans l'analyse des actions.



Le passage des indicateurs des réalisations à ceux de résultats est intéressant à analyser pour de multiples raisons. La première est de détecter le degré d'investissement des entreprises dans la mesure de leurs réalisations, et d'avoir des indicateurs mesurés. Le deuxième est de pouvoir opérer des comparaisons inter-organisationnelles sur les thématiques choisies dans le cadre de l'étude. La troisième est de pouvoir détecter les points de concentration et de fragilité des actions RSE/DD opérées sur le Grand Casablanca.

La première analyse que nous développerons ci-dessous montre l'existence d'un hiatus entre les indicateurs de réalisations et ceux de résultats. Ceci s'explique par le fait que plusieurs entreprises limitent leur investissement à la réalisation d'actions, certes censées et intentionnelles (notamment à travers une analyse par matérialité), mais n'allant pas jusqu'à la mesure de leurs résultats.

La deuxième analyse porte sur les comparaisons possibles entre les résultats inter-organisationnels. Cette opération s'avère impossible à réaliser dans la mesure où les indicateurs communiqués sur les actions entreprises ne s'y prêtent pas du fait de leur divergence. La troisième analyse montre que la concentration de résultats sur les enjeux éducation et environnement (comme souligné précédemment) est plus dominante.

Les résultats se rapportant à l'éducation, sans surprise, sont les plus probants relativement aux autres items par rapport à la pluralité des accomplissements et à leur diversité. Notons à

ce sujet le nombre de jeunes formés et insérés dans le marché du travail, le nombre de femmes formées aux métiers divers pour être employables, le nombre de cours de soutien assurés pour les jeunes, la variété des thèmes des ateliers de formation, les régions couvertes par les aides et les initiatives pour réhabiliter les écoles, etc.

En effet, les résultats des actions menées tournent autour de la formation des jeunes, de leur accompagnement et de leur insertion ; d'autres résultats se rapportent à la femme, à son alphabétisation et à sa formation aux divers métiers lui permettant une employabilité et un travail digne ; sans oublier le milieu rural dans lequel les écoles sont accompagnées et appuyées. En outre, certaines initiatives appréhendent l'école comme un berceau du développement durable à partir duquel émergent et évoluent de vrais projets responsables et durables initiés par les élèves.

Pour l'environnement, les résultats attestent de l'efficacité des réalisations et des mesures prises en compte en vue de préserver l'environnement et de se comporter d'une manière responsable et durable. E6 affiche un nombre de réalisations élevé dans son territoire, lié directement à son activité. Les efforts déployés ont pour but de minimiser son empreinte écologique tout en offrant un service de qualité et durable. Le même souci de durabilité et de réduction de son empreinte écologique est suivi de près par d'autres acteurs qui affichent des résultats en nette amélioration d'année en année en matière d'émissions CO^2, de traitement des rejets liquides (E3), d'encouragement des constructions durables (E2), et d'utilisation des panneaux solaires nano-tranchées (E8).

La qualité de vie pour E6 se présente comme une variable dont les réalisations sont très présentes dans la Grand Casablanca. De par son métier, l'entreprise participe directement à l'amélioration du quotidien des Casablancais à travers le raccordement ininterrompu aux services fondamentaux. Pour d'autres acteurs, la qualité de vie s'apparente à la satisfaction de la clientèle interne, à savoir les employés, en leur permettant de recycler leurs connaissances à travers des programmes ponctuels de formation (E4, E3), d'intégrer leurs enfants dans des programmes de soutien scolaire, d'organiser des colonies de vacances, d'octroyer des bourses, etc. (E3).

Il importe de noter que les infrastructures sportives ont reçu beaucoup d'attention et suscité un grand débat lors de nos rencontres avec les entreprises étudiées. Aucun résultat ne pourrait être inscrit pour le moment pour ce thème. Les acteurs ont nuancé la nécessité de travailler sur la mise en place des infrastructures sportives, notamment pour les jeunes, comme moyens de motivation, d'inclusion et d'occupation. Il reste à concrétiser ces suggestions en vue de visualiser leurs résultats.

Conclusion et recommandations

Rappelons le contexte. Lorsque nous avons conjointement lancé cette étude, la conscience de la nécessité d'aller au-delà d'une démarche RSE classique au niveau des entreprises était, au mieux, conditionnée par la littérature onusienne (ODD) et par les objectifs stratégiques que les conseils d'administration respectifs ont validé pour matérialiser des ambitions différentes

et se conformer à des normes discriminatoires. Cela a évidemment été confirmé sur le terrain, même si c'est à des degrés divers.
Or, voilà qu'avec l'arrivée, inattendue, choquante du virus Covid-19, alors que nous clôturons nos travaux, des notions, comme l'importance des choix collaboratifs, collectifs, territoriaux, que nous débattions avec intérêt mais sans empressement en atelier, paraissent soudain revêtir un caractère d'urgence et de nécessité extrêmes. Cela nous amène à relever que des dimensions socio- économiques telles que la santé, la cohésion sociale, la sécurité de l'emploi, la solidarité, la fracture numérique... sont, certes, investies individuellement par plusieurs organisations, mais restent fragiles et structurellement affaiblies par la force des turbulences liées à la crise sanitaire. De ce fait, il serait opportun de combler ce déficit, non comme un simple palliatif mais comme une action structurée et structurante de concert avec les acteurs publics, privés et associatifs qui sont engagés dans ces créneaux depuis longtemps déjà.

En général, il s'avère que le ciblage des actions RSE en lien avec l'espace de la métropole est rationalisé par certaines entreprises après coup et marginalement défini *a priori*. Par ailleurs, le gap entre réalisations et impacts révèle un besoin de développer des démarches plus systémiques, allant de la conception à l'évaluation. Nous en tirons deux recommandations majeures :

- ***Coconstruction d'une matérialité territoriale***

Partant de nos résultats montrant l'absence d'une vision commune sur le territoire de l'étude et d'une gouvernance consolidée et harmonisée desservant les intérêts des parties prenantes (bénéficiaires compris), et surtout de la nature et l'ampleur des résultats et réalisations documentés (et non des impacts non documentés), apparaît clairement le besoin de faire travailler les entreprises volontaires, collectivement, sur le développement d'une matérialité territoriale des impacts sociaux-économiques en lien avec le territoire du Grand Casablanca. Cela permettra de créer de la convergence et de développer des outils communs pour rationaliser l'adoption et le suivi de projets structurants, surtout dans les domaines paraissant prioritaires dans les actions entreprises (éducation pour tous, environnement, santé, fracture sociale et numérique, populations fragiles et fragilisées...), celles requérant l'assentiment de l'ensemble des entreprises sans pouvoir s'y atteler individuellement de manière conséquente (qualité de vie, culture et valeurs) ou autres décidées de commun accord. Le but est en même temps pédagogique (développer la capacité à faire des choix concertés et complémentaires), et pragmatique (changer d'échelle sur des questions élues comme déterminantes pour la ville et les populations locales). De manière pratique, cette orientation pourrait être matérialisée par la création d'un collectif dédié regroupant entreprises, associations et autres organisations partenaires qui en expriment l'intérêt.

En termes de démarche, la théorie de l'Acteur Réseau est un outil approprié pour établir une connexion entre les différentes parties prenantes mettant l'accent sur leurs interrelations et leur chaînage, pour constituer progressivement un collectif révélateur d'une innovation, dans lequel les intérêts convergent vers des objectifs territoriaux communs, basés sur les besoins des bénéficiaires finaux, et dont les impacts socio-économiques positifs sont partagés globalement, et particulièrement appréciés par les bénéficiaires finaux et par les parties prenantes impliquées.

- ***Coconstruction d'une démarche d'accompagnement territorialisée et systémique***

Il serait certainement utile de coconstruire un programme d'accompagnement pour le développement de démarches systémiques par entreprise, à l'aune des évolutions de la littérature dans le domaine des innovations sociales. Cela implique un cadrage global qui permette auxdits acteurs de se positionner par rapport à la chaîne de valeur de l'impact recherché par eux, et ce, en différenciant entre les résultats, les impacts et les réalisations.

Cette démarche est motivée par le besoin de combler les hétérogénéités légitimées des intérêts des acteurs de l'écosystème et par l'absence d'un dénominateur commun capable de créer et de maintenir un collectif engagé dans un processus d'innovation avec impact.

Dès lors, il est question d'instaurer un schéma de gouvernance fonctionnel basé sur une démarche analytique utile pour la mise en place d'un décodage *a priori* d'un processus de coconstruction d'une démarche territorialisée, avec en *modus operandi* un processus apprenant et itératif, passant par les phases suivantes :

1. Une contextualisation pour identifier et comprendre les intérêts des parties prenantes présentes et potentiellement intéressantes, avec une capacité de traduction et de « bridge » entre les logiques d'acteurs et les dynamiques institutionnelles et organisationnelles ;
2. Une problématisation en formulant des énoncés susceptibles de fédérer les acteurs autour d'un projet commun ancré dans le territoire de l'action et répondant à des besoins sociétaux exprimés et formalisés ;
3. Une détection des moments clés à partir desquels une dynamique irréversible peut être créée ;
4. Une mise en place des dispositifs d'intéressement capables de créer, consolider et sceller les interconnexions entre les acteurs ;
5. Une garantie de la pérennité en passant d'une logique de projet à une logique de routine, dans laquelle de nouveaux acteurs s'agglomèrent au noyau du réseau pour élargir son spectre et lui donner plus de consistance, et contribuer ainsi à mieux partager la valeur ajoutée du projet.
6. Une telle démarche d'accompagnement systémique ancrée dans le territoire et basée sur la méthodologie de la compréhension, la traduction et la convergence des logiques managériales des acteurs de l'écosystème du Grand Casablanca aura la force de fournir aux organisations engagées dans un tel processus, des référentiels communs clarifiant les contenus et les concepts utilisés (en l'occurrence celui de l'impact socio-économique), et une démarche normative qui, quand elle est réfléchie en amont et collaborativement construite, produit un mouvement d'actions se déversant toutes dans la réponse aux enjeux socio-économiques du territoire.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (2006). Sociologie de la traduction : textes fondateurs. Paris : Presses de l'École des Mines.

[2] Economia-HEM (2020). Impact socio-économique et rôle dans le développement de la CDG. Rabat.

[3] Gadrey, Jean (2004, septembre). L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Rapport de synthèse pour la DIIESES et la MIRE

[4] Kim, Soo-Jin (2018, juillet). Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial. Quelle gouvernance pour une aire métropolitaine durable et inclusive de Casablanca ? Rabat. https://www.oecd.org/fr/pays/maroc/Gouvernance-pour-une-aire-m%C3%A9tropolitaine-durable-et-inclusive-de-Casablanca.PDF

[5] Stievenart, E. et Pache, A.-C. (2014, janvier). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. Érudit Revues Revue internationale de l'économie sociale, n°331, p. 4-130. https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2014-n331-recma01239/1023486ar/

[6] Stievenart, E. et Pache, A.-C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. Revue internationale de l'économie sociale, n° 331, p. 76-92.

ÉTUDE DE L'IMPACT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES SUR LEUR PERFORMANCE FINANCIÈRE

Kaoutar EL ABIDI AMINE,
Enseignante-Chercheuse
Laboratoire de recherche en gestion, économie et sciences sociales (LARGESS)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Université Chouaib Doukkali, Maroc
kaoutara@gmail.com

Ismail MERCHICH,
Doctorant
Laboratoire de recherche en gestion, économie et sciences sociales (LARGESS)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Université Chouaib Doukkali, Maroc
ismailmerchich@gmail.com

Résumé

La notion de l'impact en science de gestion attire de plus en plus l'intérêt des chercheurs et des praticiens dans le milieu des affaires pour faire face aux défis de la relance en période des crises.

Actuellement, nous assistons à un intérêt croissant pour l'engagement sociétal des entreprises en tant que stratégie formelle face à un environnement de plus en plus incertain. À cet effet, la question qui se pose est : quel est l'impact que cet engagement, scientifiquement appelé la responsabilité sociale des entreprises (RSE), peut avoir sur la performance financière des entreprises engagée dans ce sens.

C'est la question principale de ce travail. Nous allons essayer d'y apporter une réponse à travers une revue des études empiriques ayant traité cette interaction dans des contextes et des périodes différents. Notre objectif est d'apporter une réflexion sur l'avancement actuel des travaux de recherches ayant traité la relation RSE-PFE en termes de variables et de méthodologies.

Mots clés
RSE, performance, impact, parties prenantes.

Abstract

The notion of impact in management science is increasingly attracting the interest of researchers in times of crisis. Currently, we are witnessing a growing interest in corporate citizenship as a formal strategy in an increasingly uncertain environment. To this end, the question that arises is: what is the impact that this commitment, scientifically called corporate social responsibility (CSR), can have on the financial performance of companies engaged in this direction.

This is the main question of this work. We will try to provide an answer through a review of empirical studies that have addressed this interaction in different contexts and periods. Our objective is to provide a reflection on the current progress of research work that has dealt with htis relationship in terms of variables and methodologies.

Key words

CSR, performance, impact, stakeholders.

Introduction

Aujourd'hui, la crise sanitaire Covid-19 et ses retombées socioéconomiques ont bouleversé l'équilibre des entreprises à travers le monde. D'où, la nécessité de réfléchir aux mécanismes de résilience capables d'atténuer l'impact des chocs sur leur pérennité et leur performance dans un environnement incertain.

Dans ce contexte, un véritable intérêt est porté par plusieurs auteurs au concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en raison de son impact positif sur la résilience organisationnelle en périodes de crises. À cet effet, les acteurs économiques sont devenus, à travers le monde, de plus en plus sensibles aux enjeux de la RSE, notamment pour se prémunir de risques de réputation, mais aussi pour profiter des conditions de profitabilité et des perspectives de croissance offertes par ces pratiques.

Le débat sur la relation entre la RSE et la performance financière des entreprises (PFE) remonte au mariage fait, au début des années 70, entre la RSE et le développement durable auquel les entreprises sont appelées à contribuer aux efforts de développement durable en prenant en considération des questions centrales telles que la gouvernance, les Droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, l'éthique, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

Dans ce cadre, une série d'études ont essayé d'étudier la RSE dans sa relation avec la performance financière des entreprises. Ces études révèlent une variété des résultats dans le temps et dans l'espace à travers le monde et les chercheurs qui ont travaillé sur cette problématique ont apporté des réponses diverses aux questions concernant l'origine de l'interaction : quelle variable influence l'autre, est-ce la RSE ou la PFE ou bien y a-t-il une relation réciproque entre les deux ?

Concernant le signe de cette relation : Est-ce que la corrélation entre la RSE et la PFE est positive, négative ou absente ? Et concernant sa forme : Est-ce que c'est une relation linéaire, non linéaire, directe ou indirecte… ? cette relation est-elle figée dans le temps ou change-t-elle d'un horizon à un autre ?

Dans le contexte marocain, les études traitant cette relation sont encore dans les commencements. Elles traitent généralement l'état des lieux de la RSE au Maroc (entre autres, (M'Hamdi et Trid, 2009) ; (El Hila et Amaazoul, 2011) ; (BENAICHA, 2017)). Sur la relation RSE et performance financière (désormais PFE), les études sont limitées (El Malki, 2010, 2014) ; (Khlif et al., 2015) (El Yaagoubi, 2019).

L'étude la plus récente de cette relation a analysé la période de 2012-2017 (El Yaagoubi, 2019). Alors que la prise de conscience en RSE au Maroc ne cesse d'augmenter, notamment dans la période post Covid 19, et donc il existe une nécessité d'étudier les périodes qui suivent notamment dans les secteurs les plus touchés par cette problématique.

À cet effet, la question qui se pose est la suivante : Quelles réponses apporter par ces différentes recherches, à travers le monde, concernant l'interaction entre la RSE et la PFE ? Afin d'y répondre, nous allons dans un premier temps, revenir sur l'origine du concept de la RSE ainsi que sur les fondements théoriques du lien RSE-PFE (1). Ensuite, nous exposerons une synthèse de la littérature empirique portant sur le lien RSE-PFE (2).

1. Revue de littérature

1.1 Définition du concept de la RSE

La définition de la responsabilité sociétale varie d'un auteur à l'autre et, même s'il existe un large consensus sur l'interprétation pratique du concept, la consultation des travaux contemporains traitant cette notion fait apparaitre qu'il n'existe dans la littérature managériale aucun consensus sur la définition de la responsabilité sociétale (la RSE ou la RSO) qui est toujours en cours de construction. Cependant, nous constatons que trois grandes constantes constituent souvent la notion de la responsabilité sociétale dans la plupart des définitions récentes, à savoir : l'intégration volontaire, les stakeholders et la notion de triple Bottom line.

Avant de la définir, il convient de rappeler que l'origine de la responsabilité sociétale tire sa source de terrain des affaires dans le contexte anglo-saxon « Corporate Social Responsibility »[1] au début des années 50 ou elle s'intéresse aux efforts consentis, sur une base volontaire, par les entreprises elles-mêmes pour assumer de manière plus adéquate leurs responsabilités

[1]Angelia et Suryaningsih, « The Effect of Environmental Performance and Corporate Social Responsibility Disclosure Towards Financial Performance (Case Study to Manufacture, Infrastructure, And Service Companies That Listed at Indonesia Stock Exchange) ».

à l'égard de leurs parties prenantes (stakeholders) au-delà des lignes de conduite juridiquement contraignantes.

Pour mieux comprendre ce concept, il semble opportun de considérer les trois termes sur lesquels il repose. (Lépineux et al., 2016) :

- **Intégration volontaire :** Une démarche volontaire signifie qu'une entreprise ou une organisation déploie des efforts volontaires pour améliorer ses performances sociales et environnementales au-delà de ses obligations légales.
- **Intégration des préoccupations économiques, sociales et écologiques :** La responsabilité sociétale repose sur le triple principe de la recherche du profit et du respect des normes sociales et environnementales. La performance organisationnelle doit être évaluée aux niveaux social et écologique, en plus d'être calculée selon des normes économiques. Les termes People, Planet et Profit sont souvent utilisés par les entreprises pour traduire ces trois efforts ;
- **Les relations avec les parties prenantes** : Depuis l'émergence de la théorie des parties prenantes avec Freeman (1984), l'expression « stakeholders » est souvent utilisée en sciences de gestion. Ce nouveau concept reflète mieux la réalité du leadership et permet aux organisations d'explorer leur environnement et toutes ses interactions avec celui-ci. Quelle que soit sa mission, une organisation n'est pas un système fermé et étanche, sa survie dépend donc de nombreux facteurs sociaux et environnementaux qui ne sont pas retournés aux actionnaires et aux clients.

Sur la base de ces trois dimensions, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), dans sa norme ISO 26000 publiée en 2010("ISO - ISO 26000 — Responsabilité sociétale," n.d.), a défini la responsabilité sociétale comme étant la responsabilité d'une entreprise (ou d'une organisation) vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégrée dans l'ensemble de l'entreprise et mis en œuvre dans ses relations.

1.2.1 Les fondements théoriques du lien RSE-PFE

- **La théorie classique (École de Chicago)**

Les tenants de cette vision considèrent que la seule et unique responsabilité sociale d'une entreprise est de faire des profits pour les actionnaires. Les dépenses dans des projets à caractère social vont souvent à l'encontre des intérêts des actionnaires dans la mesure où ces charges auront un impact négatif sur la richesse créée pour les investisseurs. Le seul groupe d'intérêt reconnu dans ce cadre est celui des actionnaires « stakeholders ».

La question principale qui se pose pour les auteurs de cette vision (Lépineux et al., 2016) est celle de la légitimité pour un manager de définir les problèmes sociaux prioritaires et pour les gérer. Pour Friedman, « les entrepreneurs ne disposent pas de la légitimité politique pour

gérer le bien commun ». Dès lors, la RSO, lorsqu'elle sort de sa conception minimaliste de la quête du profit, est une doctrine dangereuse, assimilée à du « socialisme rampant » menaçant la cohésion et la stabilité de la société dans son ensemble.

- **La théorie des Parties Prenantes (PP)**

La théorie des parties prenantes est une traduction de la théorie anglo-saxonne des stakeholders. Cette théorie a été lancée par Freeman en 1984. Freeman a défini les parties prenantes comme "*un groupe d'individus ou d'individus qui influencent ou peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise*". Considérer les personnes qui ont des intérêts externes au-delà du domaine des actionnaires traditionnels : clients, employés et fournisseurs est une reconceptualisation de la nature de l'entreprise. De ce point de vue, les entreprises doivent gérer de manière responsable les intérêts des différentes parties prenantes, indépendamment des frontières, et prendre soin des parties prenantes "silencieuses" telles que la communauté et l'environnement (Cazal, 2008).

- **La théorie des ressources financières (« Slack resources theory »)**

Cette théorie affirme qu'une bonne performance financière conduit inévitablement à l'existence de ressources financières suffisantes. Ce qui offre aux entreprises la capacité de s'engager dans le domaine de la performance sociale, les relations communautaires, les relations avec les employés ou l'environnement. L'argument sous-jacent de cette théorie est que si une entreprise dispose de ressources abondantes, une bonne PSE conduira à une meilleure allocation d'une partie de ces ressources à des domaines à caractère social. Par conséquent, une bonne PFE peut prédire une bonne PSE. Dans ce cas, il est clair que le PFE affecte le PSE.

- **La théorie néo-institutionnelle**

La théorie néo-institutionnelle TNI a vu le jour au milieu des années 70 ; elle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations et à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou sur l'architecture institutionnelle. Dans ce cadre, le développement et la diffusion de pratiques de reporting social, l'émission de rapports résumant les réalisations sociales, économiques ou philanthropiques de l'entreprise sont issues de la TNI ce qui explique que l'émergence de ces facteurs est une réponse à des contraintes légales (lois, réglementations), à des contraintes normatives (normes professionnelles et sectorielles) ou encore à des contraintes culturelles (comportement mimétique). En conséquence, face au risque de déclin et d'incertitude de la réputation, l'entreprise a la volonté de s'inscrire dans l'objectif à long terme de protection et de maintien de sa légitimité et de sa réputation, vis-à-vis de ses parties prenantes.

2. Synthèse de la littérature empirique portant sur le lien RSE-PFE

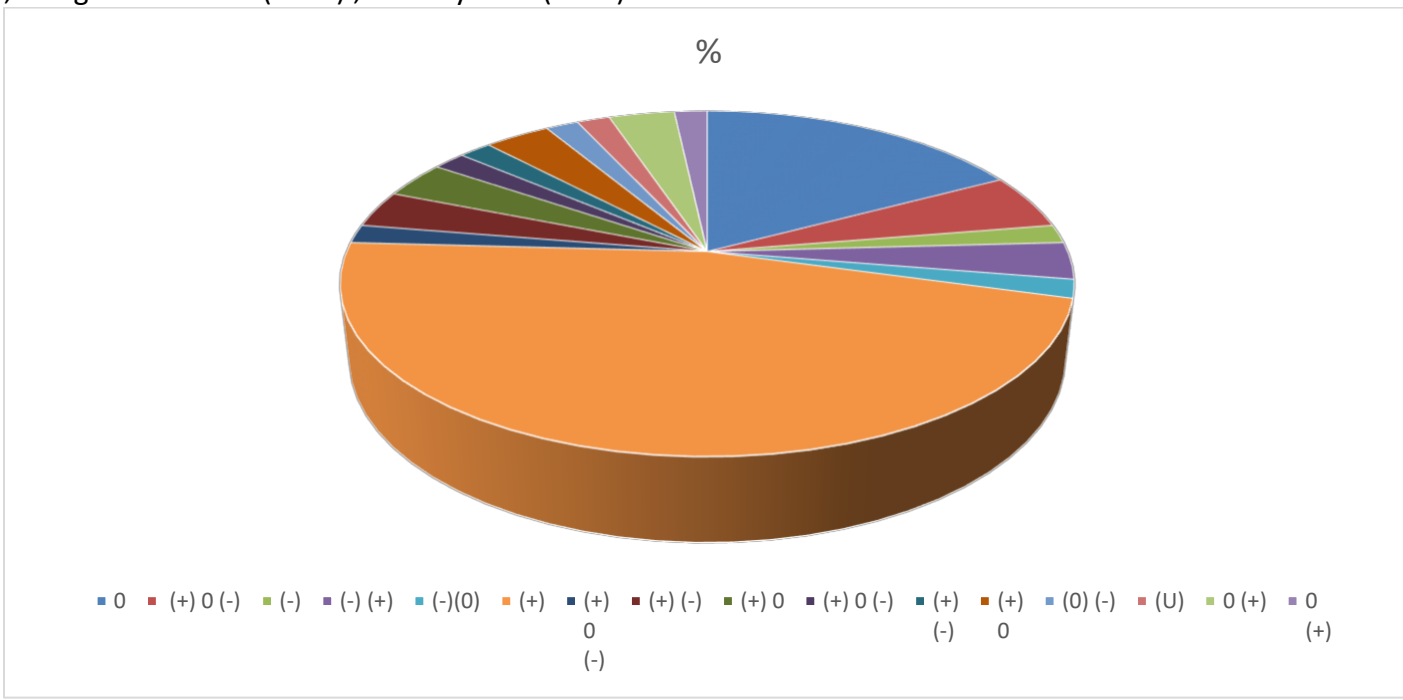
La performance est un sujet de recherche récurrent en sciences de gestion. Elle pose la question sur la finalité même de l'entreprise et son objectif premier. L'analyse de la littérature ne nous permet pas de noter la cohérence entre la définition de la performance de l'entreprise

par différents auteurs. Taylor était parmi les premiers à établir un lien entre la performance de l'entreprise et l'organisation scientifique de travail.

Aujourd'hui, la performance se définit par la capacité d'une entreprise à s'adapter au changement et à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le terme performance a trois significations variables, à savoir action, résultat, succès. Il est souvent associé à un résultat positif d'une action. En d'autres termes, performance signifie efficient et efficace (Abbassi and Ouriqua, 2018).

Sur le plan théorique, nous sommes passés de la performance purement financière à une approche plus globale incluant des attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise. Cette vision globale est maintenant largement utilisée dans la recherche d'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, « les inquiétudes concernant la performance globale et son évaluation surgissent lorsque les entreprises sont non seulement soumises aux exigences de responsabilité de type financier de leurs propriétaires, mais doivent également tenir compte de leur comportement en matière sociale et environnementale vis-à-vis d'une multitude de parties prenantes.

Sur 57 relations testées au cours des dernières années, presque la moitié est de signe positif (47 %). Cette dominance de relations positives rejoint les travaux de Wang et *al*. (2016) ; Margolis et Walsh (2007) ; Orlitzky et *al.*(2003).



Source : Elaborée par l'auteur

2.1. Relation positive entre la RSE et la PFE

Au niveau de ce point nous allons relater une sélection d'études supportant un lien positif entre la RSE et le PFE.

Auteur/ Date	Année	Mesure de performance sociale	Mesure de performance financière	Résultats	Signe
Nelling et Webb (2009)	2009	Evaluation du cabinet KLD.	ROA ; Rendement boursier.	Un cercle vertueux existe entre la PF et la RSE en utilisant la méthode OLS et l'analyse de régression ; La relation est non significative en utilisant la méthode de panel à effets fixes et le modèle de causalité de Granger.	(+)
Rettab et al. (2009)	2009	Questionnaire basé sur l'échelle de Maignon et Ferrell (2004).	Questionnaire englobant 7 items.	Une relation positive et significative entre la RSE et la PF	(+)
Karagiorgos T. (2010)	2010	Analyse de contenu des rapports annuels.	Rendement des actions.	Une relation positive et significative entre la RSE et le rendement des actions.	(+)
Anderson et Dejoy (2011)	2011	Variable binaire basée sur les scores de l'indice KLD.	Valeur boursière/total actifs	Relation positive	(+)
Saleh et al. (2011)	2011	Scores d'indicateurs de lacommunication RSE mesurée par la méthode d'analyse decontenu	ROA, Q de Tobin, Rendement boursier.	Relation positive.	(+)
Arsoy et al. (2012)	2012	Scores de la RSE présentés dans la section parties prenantes des scores de la gouvernance des entreprises cotées dans la bourse d'Istanbul.	ROA ; ROS ; ROE ; Endettement ; Total des ventes ; Effectif.	Une relation positive entre la RSE et la PF ; les entreprises ayant une meilleure performance financière ont une meilleure performance sociale.	(+)
Bayoud et al. (2012)	2012	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse de contenu	ROA, ROE, CA, Engagement des employés, Réputation.	Relation positive avec ROA, ROE CA,Réputation. Aucune relation avec Engagement des employés.	0 (+)
Sun (2012)	2012	Indice KLD.	ROA	Relation positive.	(+)
Vitezic et al. (2012)	2012	Analyse de contenu des rapports annuels.	ROA ; ROE ;	Une relation positive existe entre la RSE et PF.	(+)
Bidhari (2013)	2013	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse de contenu	ROA, ROE, ROS, Q de Tobin	Relation positive avec toutes les variables.	(+)
Kanwal et al. (2013)	2013	Budget RSE indiqués dans les rapports annuels des entreprises.	Revenus nets ; Total des actifs.	Une relation positive existe entre la RSE et la PF.	(+)
Mwangi et Jerotish (2013)	2013	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse de contenu	ROA	Relation positive entre les deux variables	(+)
Siew et al. (2013)	2013	Communication RSE	ROA, ROE, ROI, EBITDA, EPS, DPS, DY, PE, EV	Relation positive et faible.	(+)

Dkhili et al. (2014)	2014	Questionnaire englobant 5 dimensions: Economiques; Légales; Ethiques ; Discrétionnaires; Environnementales.	Indicateurs comptables : ROA ; ROE.	Relation neutre entre la RSE et la PF mesurée par le ROA ; Relation positive entre la RSE et la PF mesurée par le ROE.	0 (+)
Njaya (2014)	2014	Questionnaire regroupant 31 énoncés mesurés sur l'échelle de Likert à 5 points, ayant comme résultat 3 dimensions à savoir : responsabilité économico-légale, responsabilité environnementale et responsabilité éthico-philanthropique.	Elle est mesurée par l'échelle de Likert à 6 items. Il en ressort une seule dimension	La RSE (responsabilité économico-légale, responsabilité éthico- philanthropique et responsabilité environnementale par ordre de force de corrélation) est positivement corrélée à la performance financière.	(+)
Adeneye et Ahmed (2015)	2015	Indices de la RSE.	MBV; Taille de l'entreprise (total des actifs); ROCE.	Relation positive et signifiante entre MBV, ROCE et la RSE; Relation insignifiante entre la taille de l'entreprise mesurée par le total des actifs et la RSE ; Relation positive entre ROCE et la RSE.	(+) 0
Angelia et Suryaningsih (2015)	2015	Performance environnementale, Communication RSE.	ROA, ROE.	Relation positive entre la performance environnementale et le ROA et le ROE, Relation positive entre la communication RSE et le ROE, Relation insignifiante entre la communication RSE et le ROA; la performance environnementale et la RSE a eu simultanément un effet significatif sur le ROA et le ROE. (environmental performance had significant effect on both ROA and ROE for gold ratings. CSR disclosure had significant effect on ROE, but had no effect on ROA. Environmental performance and Corporate Social Responsibility (CSR) disclosure simultaneously had significant effect on ROA and ROE.)	(+) 0
Dumitrescu et Simionescu(2015)	2015	Scores RSE sur la base de l'analyse de contenus des rapports sociaux et sites web des entreprises concernant la dimension « employées » de la RSE.	ROE ; ROA.	Une relation positive et signifiante entre les variables de la RSE au regard des employées et la PF	(+)
Haryono et Iskandar (2015)	2015	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse de contenu	Q de Tobin, MBV (représentant la valeur de la firme)	Relation directe entre RSE et (Q de Tobin/MBV) neutre. Relation indirecte entre RSE et (Q de Tobin/MBV) à travers le (ROA/ROE) positive. -Relation indirecte entre RSE et (Q de Tobin/MBV) à travers le risque positive.	(+) 0
Jiang et Yang (2015)	2015	l'investissement en actions environnementale.	ROA ; ROE ; EPS ; Rendement boursier.	Corrélation positive entre la RSE et les indicateurs comptables et boursiers retenus de la PF	(+)

Khlif et al. 2015	2015	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse decontenu	Q de Tobin	Relation positive entre la RSE et laPF en Afrique du Sud. Relation neutre entre la RSE et la PF au Maroc.	(+) 0
Rodriguez-Fernandez M. (2015)	2015	Indice de comportement social (social behavior index)	ROA ; ROE ; Q de Tobin	Une relation positive existe entre la RSE et la PF ce qui montre qu'il y a un cercle vertueux entre les deux.	(+)
Stekelenburg et al. (2015)	2015	Inclusion et exclusion de « Dow Jones Sustainability Index »	Rendements anormaux moyens cumulés (CAAR)	Une relation positive entre l'événement d'inclusion (d'exclusion) et la PF parmi les entreprises leaders que celle indexées.	(+)
Taşkın (2015)	2015	Résultats des scores RSE de l'analyse de contenu inspiré du rapport GRI.	ROA ; ROE ; NIM (Net Interest Margin)	La RSE a un impact insignifiant sur la ROA, ROE et positif sur NIM. Les banques les plus performantes financièrement ont tendance à être plus socialement responsables	0 (+)
Togun et Nasieku (2015)	2015	Dépenses en éducation, développement des jeunes, santéet environnement.	profitabilité	Une relation positive entre la RSE et la performance de l'entreprise	(+)
Ahmed et al. (2016)	2016	Scores d'indicateurs des quatre dimensions de la RSE ((human resources, environment, community and product)	EPS (Earnings per Share)	Relation positive entre toutes les dimensions de la RSE et l'EPS	(+)
Platonova et al. -2016	2016	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse de contenu	ROAA	Relation positive entre le score agrégé de la RSE et et le ROAA. Relation non significative avec chaque dimension de la RSE sauf pour les dimensions « mission et vision », « produits et services ».	(+)
Robert et al. (2016)	2016	Dépenses en matière de RSE	ROCE, Croissance des actifs.	Relation positive entre la RSE et la PF	(+)
Kablan (2017)	2017	Scores d'indicateurs des quatre dimensions de la RSE (questionnaire)	ROA, ROS.	une relation positive et significativeentre la RSE et laPF	(+)
Maqbool et Zameer (2017)	2017	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse de contenu	ROA, ROE, Profit net, Rendement boursier.	Une relation positive entre RSE et PF.	(+)
Choi et al. (2018)	2018	Rapport log donation charitable/total actif	ROA	Une relation positive existe entre la PS et le ROA	(+)
Laskar (2018)	2018	Score de PS sur la base des dimensions du GRI (analyse de contenu)	MBV	Une relation positive entre la PS et le MBV	(+)
Schönborn et al. 2018	2018	la culture d'entreprises socialement durable (via un questionnaire)	le succès financier (via un questionnaire).	Relation positive entre les deux construits.	(+)

Sinha et al. (2018)	2018	Scores d'indicateurs des quatre dimensions de la RSE (via un questionnaire)	Croissance du CA, Croissance de la profitabilité, Croissance du ROI.	Une relation positive entre les deux variables.	(+)

2.2. Relation négative entre la RSE et la PF

Au niveau de ce point nous allons relater une sélection d'études supportant un lien négatif entre la RSE et le PFE.

Auteur/Date	Année	Mesure de performance sociale	Mesure de performance financière	Résultats	Signe
Cardebat et Sirven (2009)	2009	Variable dichotomique (rapport RSE publié ou non)	Taux de retour sur la valeur boursière.	Relation négative	(-)
Lee et Park (2010)	2010	Indice KLD	EMV, AMV ROA, ROE, ROS.	Relation positive avec les indicateurs boursiers. Relation neutre avec les indicateurs comptables.	(-) (+)
Wang et Qian (2011)	2011	Philanthropie	ROA, MBV.	Relation positive avec ROA, négative avec MBV en interaction avec a publicité.	(+) (-)
Hirigoyen et Poulain-Rhem -2014	2014	Scroes RSE de Vigeo	ROA, ROE, MBV.	Relation neutre entre le score global RSE et les indicateurs ROA, ROE. -Relation négatif entre le score global RSE et le MBV.	(0) (-)
Pan et al. (2014)	2014	Scores RSE (Hexun)	ROA, ROE, Résultat d'exploitation, Actifs nets, EPS.	Relation positive entre la dimension « resp. actionnaires » et ROA / ROE / EPS / Actifs nets. Relation négative entre la dimension « resp. fournisseurs et consommateurs » et EPS. Ausune relation entre les autres variables	(+) 0 (-)
Simionescu et Gherghina (2014)	2014	Rapports annuels (variable dichotomique)	Indicateurs comptables : ROA; ROE; ROS. Indicateurs boursiers : PER; EPS ; MBV	Une relation négative entre la RSE et ROS. Une relation positive entre la RSE et l'EPS.	(-) (+)
Xiantao et al. (2014)	2014	Scores RSE (Hexun)	ROA, Ratio de liquidité, Résultat d'exploitation, Profit marginal, Risque	Relation positive avec le ROA, Relation négative avec le Risque. Aucune relation avec les autres variables.	((+) 0 (-)
Chetty et al. (2015)	2015	Exclusion ou inclusion de l'Indice SRI.	Rendement anormal de l'action (AAR) ; ROA ; ROE ; EPS.	Relation positive avec l'EPS, Relation négative avec leROA, Relation neutre avec leROE, Relation neutre avec le rendement de l'action.	(+) 0 (-)
Nguyen et al. (2015)	2015	Scores d'indicateurs de la com RSE mesurée par la méthode	Q de Tobin	Relation positive avec la dimension «Environnement», Relation négative avec la dimension « Employés »	(+) (-)

		d'analyse de contenu			
Masoud et Halaseh (2017)	2017	Scores d'indicateurs des quatre dimensions de la RSE	ROA, ROE, ROS, ROCE, EPS, MBV, Rendement boursier	Relation négative avec l'EPS. Relation statistiquement non significative avec les autres variables.	(-)(0)
El Yaagoubi, 2019	2017	Label RSE de la CGEM (approchée par le label RSE de la CGEM).	Trois indicateurs comptable (ROA, ROE, et ROS) et un indicateur boursier (MBV).	L'impact de la RSE sur le ROA est positif ; L'impact de la RSE sur le ROE est neutre ; L'impact de la RSE sur le ROS est négatif.	((+) 0 (-)
Lin et al. (2018)	2018	Scores de CSRhub	Excès du rendement des actions, MBV, Q de Tobin	Résultats mixtes entre les dimensions RSE et les variables de PF.	(+) (-)
Ngoc (2018)	2018	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse de contenu	ROA	Relation négative entre la communication RSE et le ROA	(-)
Benali, M., El Yaagoubi, J., Moufdi, G	2021	Label RSE de la CGEM (approchée par le label RSE de la CGEM).	Trois indicateurs comptable (ROA, ROE, et ROS) et un indicateur boursier (MBV).	L'impact de la RSE sur le ROA est positif ; L'impact de la RSE sur le ROE est neutre ; L'impact de la RSE sur le ROS est négatif. (a positive impact of CSR on PF, when using ROA as proxy for FP. However, when using ROE as proxy for FP, we do not find any impact of CSR on FP (neutral impact). We found that ROS is linked negatively with CSR).	((+) 0 (-)

2.3. Absence de relation entre la RSE et la PFE

Auteur/Date	Année	Mesure de performance sociale	Mesure de performance financière	Résultats	Signe
Surroca et al. (2009)	2009	Indice KLD	Q de Tobin	Relation directe neutre. Relation indirecte positive via les ressources intangibles.	0
Yang et al. (2009)	2009	Analyse de contenu des rapports annuels	ROA, ROE, ROS	Relation neutre.	0
Aras et al. (2010)	2010	Analyse de contenus.	ROE ; ROA ; ROS.	Il n'existe pas de relation significative entre la RSE et la PF : c'est une relation incertaine.	0
Barnett et Salomon (2012)	2012	Indice KLD (Kinder, Lydenberg et Domini) (The MSCI KLD 400 Social Index)	ROA	Une relation curvilinéaire	(U)

Mustafa et al. (2012)	2012	Questionnaire englobant les 4 dimensions de la RSE de Carroll.	Questionnaire englobant 4 items	La réputation a un effet médiateur partiel sur la relation entre la RSE et la PF.	0
Tjia et Stiawati (2012)	2012	Scores d'indicateurs de lacommunication RSE mesurée par la méthode d'analyse decontenu	Q de Tobin	Aucune relation	0
Moses et al. (2014)	2014	Scores d'indicateurs de la communication RSE mesurée par la méthode d'analyse decontenu	EPS, CA.	Aucun impact entre ces variables.	0
Zaccheaus et al. (2014)	2014	Dépenses en RSE	Rendement des actions	Aucune relation entre les deux variables.	0
Lin et al. 2015	2015	Evaluation du cabinet KLD	ROA	La RSE est significativement et positivement corrélée à la performance financière via le capital intellectuel dans les industries polluantes et négativement corrélée dans les industries non polluantes.	0
Strouhal et al. -2015	2015	Rapport RSE (variable binaire)	ROA, MVA.	Relation neutre entre ces variables.	0
FOUKAL & RADI	2020	Label RSE de la CGEM (approchée par le label RSE de la CGEM).	ratio d'endettement (Dettes à Long Terme /Total Passif)	Absence de lien de causalité entre la performance sociale des entreprises et leur niveau d'endettement En moyenne, le niveau d'endettement des entreprises obtenant le label RSE est supérieur à celui des entreprises non labellisées. Les différences du niveau d'endettement, observées aux résultats des statistiques descriptives, ne sont pas expliquées par la PSE.	0

Conclusion

Les résultats statistiques des études développées sont différents, tantôt ils appuient une théorie, tantôt ils en appuient une autre.

Selon une méta-analyse récente (Orlitzky et al., 2003 ; Alouche et Laroche, 2005 ; Wang et al., 2016) et d'autres auteurs (Hajer, 2012), la plupart des résultats ont confirmé une relation positive entre la RSE et la PF (Brammer et Millington, 2008 ; Rettab et al., 2009 ; Karachogos, 2010 ; Mustafa et al., 2012 ; Njaya, 2014 ; Jiang He Yang, 2015 ; Rodriguez-Fernandez, 2015 ; Stekelenburg et al., 2015 ; Togun et Nasieku, 2015). D'autres ont trouvé des corrélations

négatives (Simionescu et Gherghina, 2014 ; Shetty et et al., 2015 ; Tashkin, 2015) (El Yaagoubi, 2019).

Pour certains chercheurs, la relation est non linéaire, elle est plus complexe ; la performance peut s'améliorer avec un engagement social accru, mais à un moment donné la relation s'inverse (Bowman et Haire 1975). Ou une relation totalement neutre (Nelling et Webb, 2009 ; Aras et al., 2010 ; Shetty et al., 2015 ; Dkhili et al., 2014).

Cette différence de résultats est due à l'utilisation de différentes mesures de performance sociale (mesures unidimensionnelles ou multidimensionnelles, mesures perceptives ou données secondaire), de performance financière (indicateurs comptables ou boursiers), et diverses méthodes utilisées (analyse de corrélation, régression, etc.).

BIBLIOGRAPHIE

[1] Ackerman R. et Bauer R. (1976). Corporate Social Responsiveness. Reston, Virginia.

[2] Ahmed M. N. et al. (2016). Corporate Social Responsibility Disclosure and Financial Performance of Listed Manufacturing Firms in Nigeria. Research Journal of Finance and Accounting. Vol.7, No.4, 47-58.

[3] Arsoy A. P. et al. (2012). Corporate Social Responsibility and Financial Performance Relationship: The Case of Turkey. The Journal of Accounting and Finance. 159-176.

[4] Banerjee, B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. Organization Studies. 24: 143-180.

[5] Barnett M. L. et Salomon R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship social and financial performance. Strategic Management Journal. DOI: 10.1002/smj.1080.

[6] Benali, M., El Yaagoubi, J., Moufdi, G., 2021. Impact of corporate social responsibility on financial performance of listed Moroccan companies. Int. J. Financ. Account. Econ. Manag. Audit. IJFAEMA 3, 132–144. https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.58

[7] Berman et al. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management Journal. Vol. 42, N° 5, 488-506.

[8] Bowman E.H. et Haire M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. California Management Review. Vol. XVIII, n° 2, 49-58.

[9] Brundtland, G.H. (1987), « Our Common Future: The world commission on environment and development », Business Council for Sustainable Development, Oxford University Press, Oxford.

[10] Carroll A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding? Vital Speeches of the Day, 49, p. 604-608.

[11] Carroll A.B. (1989). Business & society: Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati: South Western.

[12] Chatterjee S. et al. (2000). Regression analysis by example. (John Wiley & Sons).

[13] Chtourou H. (2016). L'Engagement dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises et la Performance Financière : une Étude dans le Contexte Tunisien. XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique. Les 30, 31 mai et 1er juin 2016, Hammamet.

[14] Comte A., Discours de l'esprit positif, Paris, Vrin, 1995. Première édition : Paris, Carillian-Goeury et Dalmont, 1844.

[15] De George R. T. (1987). The Status of Business Ethics: Past and Future. Journal of Business Ethics. Vol. 6, 1987, p. 201-211.Donaldson T. (1982), Corporations and Morality, Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ.

[16] Durkheim E., Les règles de la méthode sociologique, Paris, Flammarion, 1988.

[17] El Malki T (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc » thèse de doctorat en sciences économiques, université de la méditerranée Aix Marseille II.

[18] Filali Meknassi R. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? In : droits de l'homme et développement durable : quelle articulation ?, sous la direction de Sedjari A., Paris, l'harmattan.

[19] French P. (1990). Corporate Moral Agency in W. Michael Hoffman and Jennifer Mills Moore, eds., Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality (New York: McGraw Hill Publishing Co.), p. 194-292.

[20] Garriga E. et Melé D. (2004). Corporate social responsibility: Mapping the territory. Journal of Business Ethics. 53: 51-71.

[21] Gladwin T. N. et Kennelly J. J. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. Academy of Management Review. Vol. 20 (4), p. 874–904.

[22] Graves S.B. et Waddock S.A. (1999). A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant. International Journal of Value-Based Management. Vol. 12, n°1, p.87-99.

[23] Hajer T. (2012). Relation entre la performance financière et la performance sociale et environnementale : une analyse critique. Thèse de doctorat en administration. Université du Québec à Montréal. 288.Hausman, J. A. (1978). Specification Tests in Econometrics. Econometrica, 46(6):1251-1271.

[24] Hirigoyen G. et Poulain-Rehm T. (2015). Relationships between corporate social responsibility and financial performance: what is the causality? Journal of Business & Management. 4(1), 18-43.

[25] Igalens J. et Gond J. P. (2005). Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data. Journal of Business Ethics. Vol. 56. 131-148.

[26] Jensen M. C. et Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. vol. 3, p. 305-360.

[27] Jones T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. California Management Review, vol. 22 (3), p. 59-67.

[28] Kennedy P. (2008). A guide to econometrics. Sixth edition. (BlackWell Publishing).

[29] Ladd J. (1984). Corporate mythology and individual responsibility. International Journal of Applied Philosophy. 2, 1–21.

[30] Levitt T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. Harvard Business Review. Septembre-Octobre, p.41- 51.Lutz D.W. (2009). African Ubuntu philosophy and global management. Journal of Business Ethics. 84(3), 313-328.

[31] Margolis J. D. et Walsh J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. Administrative Science Quaterly. vol. 48, p. 268-305.

[32] Matten D. et Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. Academy of Management Review, 33(2), 404-424.

[33] McWilliams A. et Siegel D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? Strategic Management Journal. Vol. 21, 603-609.

[34] Mikolajek-Gocejna M. (2016). The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance – Evidence From Empirical Studies. Comparative Economic Research. Vol. 19, No. 4, 67-84.

[35] Yang F. J. et al. (2010). The linkage between corporate social performance and corporate financial performance. African Journal of Business Management. Vol. 4, 406-413.

COMMENT SE MET EN PLACE UN SYAM POUR DYNAMISER ET GÉRER UN COMMUN : CAS DU SECTEUR VINICOLE LIBANAIS

Karim EL ASMAR
Doctorant en sciences de gestion, UR Magellan, Université de Lyon, IAE Lyon 3,
karim.elasmar@univ-lyon3.fr

Sous la direction de :
Olivier BACHELARD
Professeur emlyon business school, Directeur des relations institutionnelles, campus de Saint Etienne
obachelard@em-lyon.com

Résumé

Les Systèmes Alimentaires du Milieu – SYAM offrent un terrain d'étude permettant la mobilisation de plusieurs concepts théoriques. Cette recherche introduira les SYAM comme cadre d'étude en science de gestion. L'objectif de la recherche sera à travers une approche acteur-réseau (Callon, 1986) et (Callon & Latour, 2013), et la situation de gestion (Journée & Raulet-Croset, 2008) d'étudier comment s'organisent des acteurs hétérogènes et d'identifier comment une gestion des compétences se met en place et comment elle contribue dans l'émergence d'un SYAM dans un contexte de relation asymétrique préexistantes.

La réalisation de cette recherche qualitative compréhensive mobilisera plusieurs théories, notions et approches notamment, les systèmes alimentaires du milieu (Chazoule et al., 2018) et (Brives et al., 2017), les métaorganisations (Gulati et al., 2012) , la gestion des compétences collectives (Defélix & Picq, 2013) (Defélix & Sanséau, 2017) (Mazzilli, 2016).

Introduction

La finalité des systèmes alimentaires est de répondre au besoin d'alimentation des populations. Plusieurs logiques de systèmes existent allant de circuits courts à des circuits long. De plus différentes approches de territorialisation ont été proposées, notamment les systèmes alimentaires territorialisés-SAT (Rastoin, 2016). Les systèmes alimentaires du milieu – SYAM- sont apparus comme une approche alternative dans des cas où les territoires n'offraient pas la possibilité d'une production en quantité et variété suffisantes pour être viable. La logique était de concevoir un système à l'intersection d'autres systèmes (Brives et al., 2017) (Chazoule et al., 2018), s'articulant autour d'acteurs hétérogènes. Le concept est bâti autour d'actions initiées par différents acteurs, dans des territoires à définition variable avec un souci d'équité et de partage de valeurs.

L'analyse des ancrages théoriques sous-jacents aux SYAM, met en exergue des champs d'études variés permettant de combiner plusieurs concepts théoriques. Ainsi, il sera possible de combiner des lectures structurelles, identitaires et compétentielles dans l'analyse de l'action des différents acteurs. À cet effet, les SYAM peuvent être assimilés à des métaorganisations vu qu'ils constituent « des réseaux d'organisations[1] et d'individus non liés par une relation hiérarchique mais caractérisés par un objectif systémique » (Gulati et al., 2012). Par ailleurs, ils s'articulent aussi autour « des produits différenciés » et « des formes d'organisation fondées sur des valeurs partagées entre tous les acteurs y compris les consommateurs »[2] (Brives, Chazoul, Fleury, & Vandenbroucke, 2017), leur conférant une dimension identitaire, et un commun à gérer. De même, dans une logique de différentiation des produits inhérente à leur fonctionnement (Brives, Chazoul, Fleury, & Vandenbroucke, 2017), les SYAM mobilisent les acteurs sur plusieurs registres de compétences. Cette lecture amplitude correspond à celle décrite par Defélix et Sanséau couvrant un spectre d'analyse, allant des compétences individuelles jusqu'aux chaines de distribution et territoires (Defélix & Sanséau, 2017).

Or, plusieurs approches d'actions d'acteurs agissant dans le but d'assurer un approvisionnement alimentaire au niveau d'un marché peuvent s'identifier à différents degrés à des SYAM. Dans cette perspective, l'émergence de points de ventes et de centres de production alimentaire culturellement spécifiques, et visant à perpétuer des traditions culinaires s'inscrit dans la logique des SYAM. Toutefois, le SYAM requiert aussi des logiques de transparence et de partage de valeur (Chazoule et al., 2018). De ce fait, l'existence d'un système mélangeant différents types d'approches et desservant une communauté, ouvre le questionnement sur les modalités d'organisation, les pratiques engagées par les différents acteurs ainsi que les logiques de collaborations éventuelles, pouvant mener à la constitution d'un SYAM. Ce questionnement, renvoie à la mobilisation des ancrages théoriques spécifiés ci-dessus.

De plus, sachant que les acteurs mobilisent leurs capacités et opèrent dans un contexte précis incluant une dynamique de marché ainsi que des cultures politiques et administratives, l'interrogation se fait alors sur les modalités de succès ou d'échec de l'émergence d'un tel système, ou du moins des limitations d'une approche donnée dans un territoire. Ce problème est encore plus probant dans un contexte de défaillance de l'état, ou dans la situation ou des asymétries sont déjà établies sur le marché. Dans un cas les acteurs se retrouvent dans un contexte changeant dû au cadre de définition défaillant de l'espace d'action, dans l'autre les acteurs se retrouvent dans un terrain où les actions doivent être entreprises avec des risques d'incompatibilité avec des relations déjà existantes. L'étude du système lui-même peut s'avérer alors infructueuse.

L'étude des SYAM reviendra donc à l'étude de l'interaction entre les acteurs établissant une collaboration, à travers son analyse, sa durée et les modalités de sa réglementation. Elle se fera aussi autour des relations entre des acteurs au vu de situations qui se posent et la

[1] Les auteurs utilisent la terminologie anglaise de "firm". Le terme « organisation » a été préféré dans la traduction pour ne pas se limiter à une lecture corporative.

[2] Les auteurs reprennent et citent Lev et Stevenson sur la caractéristique des SYAM.

manière dont elles sont gérées, notamment les asymétries durables existantes ou qui seraient amenées à émerger. Dans cette étude ces objectifs seront étudiés à travers le déchiffrage de la mise en place d'un SYAM. Pour cela, il faudra envisager des approches déchiffrant les situations d'une part, et la compréhension des actions et des différentes positions d'autre part. Il en résulte un positionnement épistémologique centré sur le besoin d'étudier l'action en contexte.

En reprenant les terminologies de la théorie de l'acteur réseau, un système serait l'aboutissement d'une série de négociations entre différents acteurs, plus ou moins grands aboutissant à établir « des asymétries plus ou moins durables » par certains acteurs (Callon & Latour, 2013).

Par ailleurs revenant sur la définition de Girin relative à la situation de gestion, Nikitin souligne qu'une « telle situation ne peut être que problématique, sinon elle peut être ramenée à un simple problème technique disposant d'une solution indépendante du contexte » (Nikitin, 2006). Cela met en avant l'importance du contexte dans le traitement d'un problème de gestion. Cette notion de contexte trouve tout son sens dans l'abord de l'étude de l'émergence d'un SYAM. En effet, décrire un système existant apporte un savoir sur l'application de théories dans le cadre de ce système.

L'étude se fera autour de l'émergence d'un système alimentaire du milieu relatif à l'activité viti-vinicole au Liban. Bien que la vigne et le vin aient été présents dans ce territoire depuis plusieurs milliers d'années, une traversée sèche à travers l'histoire a non seulement vu disparaitre un savoir-faire, mais aussi la perte d'une place de pays producteur de vin sur la place internationale, ainsi qu'une perte de la culture du vin au sein de la population. La jeunesse de la renaissance du secteur vinicole au Liban, est marquée par un foisonnement d'approches et d'expérimentations libres enrichissant le champ des possibles dans la production vinicole à travers l'amplitude des microclimats au Liban.

Avec la crise financière et politique actuelle au Liban, cette industrie fait face à de nombreux défis. Face à ces défis, les acteurs ont des ressources limitées, un support insuffisant, et l'organe sensé aider au développement de l'industrie est lui-même sans ressources. De plus, certains acteurs mieux établis que d'autres jouissent de situations privilégiées sur le marché. Dans ce champ d'action complexe, s'affiche une volonté de promouvoir les vins libanais à la fois sur le marché local et à l'international, ainsi que l'initiation de différents projets pour aider au développement du secteur. Cette volonté et ces actions doivent composer avec la situation du champ d'action et trouver des solutions permettant d'atteindre l'objectif commun.

L'étude repose alors sur le déchiffrage d'un problème qui doit à la fois intégrer le contexte et les acteurs. Dans de tels cas, il faut observer les acteurs en situation, leurs réactions dans un contexte évolutif, et les contours de leurs actions. Avant d'entrer dans les considérations stratégiques de formation du système, il s'agit de comprendre comment un acteur va agir sur un terrain donné. Reprenant la logique de l'acteur réseau (Callon & Latour, 2013), le marché représente un tableau où les actions sont d'une part, délimitées par l'existant et d'autre part, apportent un changement à l'existant. L'acteur va agir en fonction de l'existant afin

d'atteindre son objectif. L'action est délimitée par l'existant, mais elle contribue aussi à le modifier. Dans la logique de la situation de gestion (Journé & Raulet-Croset, 2008), l'action des acteurs est issue de la situation, et contribue à la modifier. Il en résulte que le réel qui s'en suit est différent du réel de départ.

Comme dans l'analogie du prince de Machiavel (Latour, 2013), l'acteur doit faire face à plusieurs batailles en même temps, et s'engager sur plusieurs fronts. À l'instar du prince, les acteurs auront donc toujours « deux fers au feu, l'un pour les alliés humains et l'autre pour les alliés non-humains » (Latour, 2013). Dans une formulation gestionnaire, l'acteur doit pouvoir mobiliser les ressources à sa disposition – les compétences intrinsèques – ou rechercher des alliances, des collaborations ou même des usages afin d'atteindre son objectif. Poussant dans une logique d'acteur-réseau, le SYAM finit par s'apparenter à un Léviathan, synthétisant les aspirations des différents acteurs.

Le marché considéré à travers le SYAM, représente le terrain d'action, ou l'échiquier sur lequel les acteurs vont agir. L'objectif de l'acteur est économique et le moyen la contribution au système. Les relations qu'il va établir vont mettre en œuvre les atouts que l'acteur possède. Toutefois, le terrain n'est pas délimité d'avance et va se développer au fur et à mesure de l'action des différents acteurs.

Ceci nous amène à la problématique suivante :

Un SYAM peut-il émerger par le développement de stratégies collaboratives d'acteurs de la filière vinicole libanaise, malgré les asymétries existantes au niveau du marché ?

1. Les Systèmes Alimentaires du Milieu

Les systèmes alimentaires du milieu sont une construction issue de l'hybridation de plusieurs système, combinant des logiques de circuits courts et de circuits longs dans le but d'étudier des problématiques courantes et de contribuer à trouver des solutions pour une agriculture plus durable et plus résiliente (Chazoule et al., 2018). Cette construction s'appuie sur la notion de système alimentaire (SA), et combine différentes formes de SA, qui seront présentées ci-dessous. Par ailleurs, la notion de système alimentaire s'articule autour de fondements, détaillés ci-dessous, offrant une ouverture vers un cadrage conceptuel en science de gestion.

1.1 Introduction aux systèmes alimentaires

Selon Malassis cité par (Rastoin, Zaiter, & Ben Youssef, 2015), « Un système alimentaire est la façon dont les hommes s'organisent dans l'espace et dans le temps pour obtenir et consommer leur nourriture » (Malassis, 1994). Au-delà de l'approche de la « fourche à la fourchette », qui relie le consommateur ainsi que l'ensemble de la chaine alimentaire de la semence végétale aux « molécules sorties des unités de traitement des déchets » (Rastoin, Zaiter, & Ben Youssef, 2015).

La relation essentielle entre l'humain et son alimentation, la civilisation et l'agriculture (Montanari, 2004), font de l'agriculture un élément moteur dans la création d'une nouvelle formule de développement sociétal. Les priorités à la santé publique[3], l'emploi et la lutte contre le réchauffement climatique, visent directement la production de l'alimentation et les agro-industries. Les systèmes alimentaires constituent un gisement d'emploi par leur forte composante artisanale et industrielle, ainsi qu'une opportunité de reterritorialisation de l'alimentation bénéfique à l'environnement rural (Rastoin, 2016) .

De ce fait plusieurs tentatives de modélisation et de développement de solutions territoriales pour répondre aux différents défis de l'alimentation du futur ont été explorées. Toutefois, tous les systèmes ne couvrent pas les mêmes champs d'actions ni ne possèdent les mêmes ancrages. Il convient d'abord d'aborder les différents systèmes en place sur le terrain, et de découvrir succinctement les portées de chacun. La figure 1 synthétise l'ensemble des systèmes et approches de l'agro-industrie sur l'ensemble de la chaine de valeur.

Figure 1 Les différents systèmes alimentaires

1.2 Les SYAM et leur application aux études en ressources humaines

Comme relaté plus haut, plusieurs problématiques se posent au niveau des SYAM. À cet effet on distingue « comment se réinventent des rencontres et des règles de fonctionnement entres acteurs différents ? Comment s'élaborent de nouveaux modèles économiques dans lesquels un partage de la valeur est recherché et revendiqué ? Quels systèmes de valeurs permettent la rencontre entre acteurs hétérogènes ? » (Chazoule et al., 2018). Ces

[3] A cet effet la récente crise sanitaire mondiale occasionnée par le Coronavirus, à clairement démontré la prépondérance de la santé publique sur les autres considérations, tel que les économiques ou politiques.

problématiques résonnent aussi dans une approche de recherche en RH. De ce fait, les systèmes alimentaires, et plus spécifiquement les SYAM offrent alors un cadre d'analyse riche pour une recherche en science de gestion et ressources humaines.
Dans le cadre de l'analyse des SYAM, cinq pôles d'encrages possibles – appelés *fondements* - ont été identifiés :

- Le fondement économique,
- les fondements organisationnels,
- les fondements identitaires,
- les fondements structurels
- et les fondements compétenciels.

Dans le cadre de cette étude le centrage se fait autour des fondements identitaires, structurels et compétenciels.

1.2.1 Fondement identitaire

Parler de construction complexe ouvre la voie à différentes interprétations et solutions. À cet effet, la littérature ne manque pas de relever la relation essentielle entre l'humain et son alimentation ainsi que la civilisation et l'agriculture (Montanari, 2004).

On retrouve cette relation culture-alimentation dans la logique du « food from somewhere » développée par Campbell. Cette notion identitaire fait partie intégrante de la définition des SYAM (Brives, Chazoul, Fleury, & Vandenbroucke, 2017).

La construction vise à proposer une solution profitable permettant d'avoir une cohérence entre l'identité et le mode de vie du XXIe siècle. Selon Lev et Stevenson[4] cités par (Brives, Chazoul, Fleury, & Vandenbroucke, 2017), l'agriculture du milieu est basée entre autres sur « des produits différenciés » et « des formes d'organisation fondées sur des valeurs partagées entre tous les acteurs y compris les consommateurs ».

Cet aspect identitaire constitue un commun partagé.

1.2.2 Fondement structurel

Les SYAM apparaissent comme étant une « réinterprétation de systèmes existants ou ayant existé », et sont aussi le « franchissement de plusieurs frontières, et d'innovation organisationnelles et relationnelles » (Chazoule, et al., 2018, p. 144). Ils sont donc conçus sur une structure associant des entités autonomes pour créer une solution viable et pérenne, permettant à la fois de fournir une offre complexe, maintenir une visibilité et une relation directe entre le consommateur et le producteur.

Dans sa conception structurelle, le SYAM présente les traits définissant une Métaorganisation. Le concept de métaorganisation est apparu pour aider à lire l'action

[4] Les auteurs se réfèrent aux travaux de (Lev & Stevenson, 2011)

collaborative entre des entités indépendantes et des communautés légalement indépendantes. La métaorganisation est définie comme étant « une organisation dont les agents sont eux-mêmes légalement autonomes et n'étant pas liés à travers une relation d'emploi ». Dans leurs approches, ces mêmes auteurs déterminaient que la métaorganisation pouvait être formellement constituée, à l'instar d'organismes professionnels, ou informelle. De ce fait, les métaorganisations incluent « des réseaux d'organisations[5] et d'individus non liés par une relation hiérarchique mais sont caractérisées par un objectif systémique » (Gulati et al., 2012).

1.2.3 Fondement compétenciel

Les acteurs prenant part au système concentrent un savoir-faire faisant d'eux des acteurs uniques apportant une valeur ajoutée distinctive à la synergie d'ensemble. La différenciation des produits (Brives, Chazoul, Fleury, & Vandenbroucke, 2017) est centrale dans la mise en place du SYAM. Les acteurs doivent puiser dans leurs ressources respectives pour créer différentes combinaisons de relation-produit-action, afin que les entités perpétuent une offre en adéquation avec le marché. Ainsi on retrouve dans les SYAM différents registres de compétences, ainsi que de problématiques relatives aux pratiques collaboratives.

1.2.3.1 Les registres de compétences mobilisés au sein d'un SYAM

Le fondement compétenciel du SYAM touche à plusieurs registres de compétences présentés dans le tableau ci-dessous.

	Compétences individuelles	**Compétences d'Équipes**	**Compétences de l'organisation**	**Chaines de distribution et territoires**
Description	Connaissances Savoir faire Savoir être Initiative Adaptation Innovation	Combinaison de ressources Référentiel collectif Mémoire collective Un sentiment d'adhésion	Création de synergies Création de valeur ajoutée (nouveaux produits...) Avantage compétitif	Développer des réseaux Développement de compétences inter-organisationnelles
Concept Théorique	Employabilité	Compétences collectives non réductibles à la somme des compétences individuelles	Savoir-faire global (Javidan 1998) Compétence clé et avantage concurrentiel	« La mise en réseau des acteurs économiques permet de construire des compétences inter-organisationnelles »

[5] Les auteurs utilisent la terminologie anglaise de "firm". Le terme « organisation » a été préféré dans la traduction pour ne pas se limiter à une lecture corporative.

		(Krohmer et Retour, 2006)	(Hamel et Prahalad, 1989 et 1990)	(Defélix et Picq, 2013)

Tableau 1 Adapté de (Defélix & Sanséau, 2017)

1.2.3.2 La gestion des compétences et les pratiques collaboratives au sein des SYAM

La gestion des compétences a été abordée dans le contexte d'une approche de territorialisation et de gestion de projet. De ce fait, elle survenait d'un besoin de coordination afin d'aboutir à un objectif commun prédéfini. Toutefois le besoin d'adaptabilité et de perpétuation d'une activité a besoin d'une mobilisation de ressources, avant la définition d'un objectif, voire la définition de l'objectif sera tributaire d'une capacité à mobiliser des ressources et combiner des savoir-faire.

La gestion territoriale de la compétence rencontre plusieurs problèmes classés par rapport à l'animation du réseau, son organisation, des éléments propres au territoire et d'autres propres au travail collaboratif (Mazzilli, 2016). Dans le cadre de cette étude, les éléments liés à la collaboration seront retenus.

	Liées au Pilotage de la démarche	**Liés à la diversité des partenaires**
Propres à la collaboration	• Rôle de porte-parole : des entreprises partenaires de la démarche v/s de l'ensemble des acteurs de la filière • Positionnement du pilotage : Leadership v/s « traducteur »	• Temporalité de la démarche : échéance à court terme v/s long terme

Tableau 2 Nature des tensions observées lors de l'élaboration d'une stratégie collective, extrait tiré de (Mazzilli, 2016)

Le développement de stratégies collaboratives, fait émerger des écosystèmes d'ensemble[6] (Defélix & Picq, 2013). À cet effet, les auteurs citent les clusters et pôles de compétitivités positionnés comme des écosystèmes complexes ouvrant le champ de la collaboration à des acteurs multiples d'une même chaine de valeur, territoire ou filière.

[6] Les auteurs se réfèrent aux travaux de (Moore, 1996, Gueguen et Torrès, 2004).

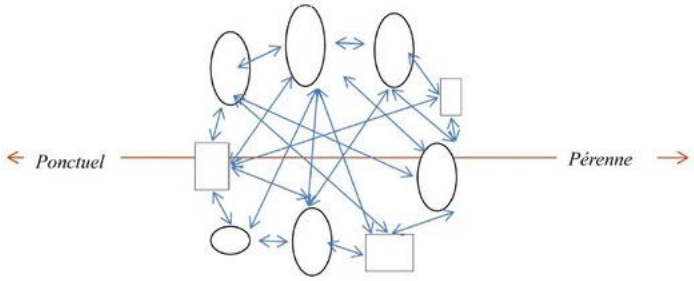


Figure 2 Modèle de compétences distribuées- tiré de (Defélix & Picq, 2013)

Defélix et picks (Defélix & Picq, 2013) identifient 4 défis à la gestion de compétence territoriales :

- La légitimité d'une action de gestion des compétences menée au niveau d'un réseau ou pôle
- La construction de dispositifs inter-organisationnels de stimulation des ressources humaines
- L'évolution des mentalités des acteurs engagés dans les dynamiques collaboratives
- Le dépassement des réticences politiques sur le partage d'information constituant un frein à la collaboration réelle

2 Méthodologie et épistémologie

Afin d'avoir une compréhension des acteurs, ainsi que des choix et des actions qu'ils opèrent, en fonction de ou en réponse à leur environnement, il est nécessaire de se placer dans leur proximité. À partir d'entretiens, documents et comptes rendus, une remontée d'informations s'opère permettant une analyse des modes opératoires et la compréhension des acteurs et de leurs actions. Cette approche permettra de refléter la variété et la spécificité du vocabulaire des différents acteurs impliqués dans le processus. Toutefois une telle analyse ne peut se faire en ignorant aussi l'inclusion de données chiffrées qui se présenteraient. Ainsi cette étude se fera dans une approche compréhensive (Dumez, 2021b). Un tel positionnement aura à la fois des implications méthodologiques et épistémologiques.

2.1 Méthodologie

L'objectif de la recherche est d'étudier l'interaction entre différentes entités opérantes dans un contexte commercial où une culture culinaire commune réunit les acteurs. Dans ce contexte-là, il s'agit alors de voir comment les acteurs agissent, comment une gestion des compétences émerge et pour quelles raisons. Dans ce cadre, chaque acteur a le potentiel d'apporter une modification et d'être lui-même impacté par le processus. L'action se déroule donc dans un contexte dynamique et changeant, et l'étude de ces interactions immerge le chercheur dans l'action. Dans ce contexte, le chercheur se retrouve au cœur de la mêlée, et peut participer à différents degrés au projet en développement. Ceci met le chercheur face à des risques inhérents au processus de la recherche compréhensive auxquels il devra faire face. D'autre part, la construction du narratif et de l'analyse devra suivre un processus itératif

et abductif. Ce processus s'enrichira avec la diversité des sources d'informations et impactera la constitution de la grille de codage pour le traitement des données et leur interprétation. Pour finir, le processus repose sur un aspect fondamental d'une reconstruction permanente du terrain par les acteurs, tel que défini dans la théorie de l'acteur réseau et de la situation de gestion, constituant une part indissociable du processus adopté pour cette recherche.

2.1.1 La conception, les risques et défis de la recherche qualitative compréhensive

Tel que décrit par Dumez, la recherche qualitative en science de gestion n'est pas en opposition avec la recherche quantitative. En effet, la relation des acteurs avec les chiffres est aussi une source d'information. De ce fait, la recherche qualitative dit être compréhensive et offrir une vision et une analyse des acteurs dans leurs actions et interactions (Dumez, 2021a).

Ce type de recherche connait trois risques fondamentaux, qui à défaut d'être gérés peuvent invalider la recherche (Dumez, 2021a):

- L'objectif de la recherche qualitative étant de montrer les acteurs en action, un des paradoxes serait de ne pas montrer des « acteurs concrets agissant concrètement ». De ce fait, une recherche qualitative qui échoue à montrer les acteurs en action aurait raté son objectif (Dumez, 2021a). Pour cela l'acteur devra déterminer l'unité d'analyse qui se situe « à l'articulation entre théorie et terrain ». Ceci requerra du chercheur un double questionnement. La première question s'intéressera à l'instanciation du cas étudié, « de quoi mon cas est-il un cas ? ». La seconde question s'intéressera au cadrage de l'énigme, « à quoi je vais m'intéresser ? ».
- La recherche est aussi exposée à un risque de circularité, ou le danger est de forcer une lecture du matériau à travers les cadres théoriques qu'on lui impose.
- La recherche sera enfin exposée à un risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité, ou le danger est d'ignorer qu'un phénomène peut et doit être observé à travers plusieurs cadres théoriques qui peuvent être « partiellement ou totalement rivaux ».

Pour faire face au risque de circularité et au phénomène d'équifinalité le chercheur devra délimiter indépendamment les cadres théoriques et les matériaux utilisés.

Par ailleurs, le chercheur sera confronté à la dynamique de la recherche qualitative. Cette dynamique se traduit par des itérations successives confrontant le matériau et la théorie permettant de consolider la question de recherche ainsi que les résultats. Cette dynamique peut s'avérer à la fois source de frustration et en même temps alimenter la passion du chercheur (Dumez, 2021a).

2.1.2 Un processus itératif et une approche abductive

Le processus d'acquisition des connaissances dans cette recherche se fera à travers l'observation de faits et l'analyse d'informations remontant du terrain. L'approche sera donc abductive.

L'abduction c'est le processus à travers lequel des manifestations sont expliquées à partir d'observations d'actions. « C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative » (Catellin, 2004). Aristote proposait trois types de raisonnements :

- la déduction,
- l'induction
- et l'abduction.

Citant Pierce, Catellin explique que « l'abduction infère quelque chose de différent de ce qui est observé, et souvent quelque chose qu'il nous serait impossible d'observer directement… L'abduction conduit à la découverte des causes, l'induction à la découverte des lois » (Catellin, 2004).

L'abduction émane d'un processus de réflexion du chercheur initié par le doute, l'interrogation des faits empiriques et une itération entre « la construction des conjectures théoriques, les inférences et leurs occurrences dans l'expérience » (Hallée & Garneau, 2019). Un tel processus est fondamentalement itératif, combinant un aller-retour entre la théorie et le terrain. Cela permettra de réviser la théorie et de pousser l'exploration au niveau du terrain. La figure 4 tirée de (Allard-Poesi & Maréchal, 2003) illustre la conception de cette recherche entre la définition de l'objet, le design, la méthodologie et les résultats. L'itération entre l'objet de la recherche et le résultat est centrale dans la production de connaissance.

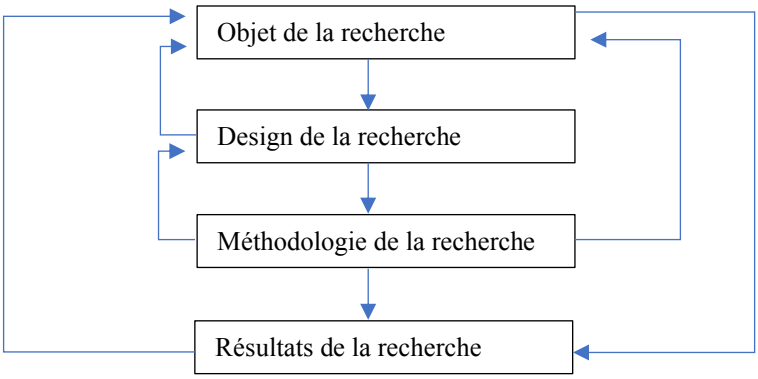


Figure 3 La construction de l'objet dans le processus de la recherche. Tiré de (Allard-Poesi & Maréchal, 2003) dans (Thietart, 2003)

2.1.3 Collecte et traitement de l'information

Cette étude convoque plusieurs champs d'actions des acteurs. Par ailleurs, le SYAM implique aussi bien les professionnels que les consommateurs. La collecte d'information devra donc permettre de donner une profondeur de champ, permettant une perspective aussi large que possible de l'action des acteurs. La collecte d'information se fera en deux étapes.

2.1.3.1 L'information grise

Une première étape sera basée sur les documentations incluant des brochures, photographies, extraits de réseaux sociaux, publicités, rapports divers et presse grise etc.

L'objectif sera de définir les contours du contexte actuel. Cette étape comprendra aussi une série d'interviews avec différents non spécialistes du secteur vinicole en général ainsi que le secteur libanais. L'objectif sera d'analyser le potentiel et de définir le contexte dans lequel l'étude sera conduite.

2.1.3.2 L'enquête empirique

L'enquête empirique se fera à travers d'une vingtaine d'interviews de différents acteurs agissant à différents niveaux du champ d'action. Les interviews seront libres d'une durée entre une heure à trois heures, selon le besoin. De même, selon la nécessité, des interviews complémentaires se feront avec certains acteurs. La source de l'information comprendra des documents propres aux acteurs, des éléments de médias et médias-sociaux, ainsi que des entretiens avec différents acteurs.

2.1.3.3 Le traitement de l'information

Le traitement de l'information se fera avec un logiciel de traitement de données qualitative. Le logiciel NVIVO 12 a été retenu. La construction de la grille de codage se fera à travers le processus itératif, permettant ainsi de s'intéresser à l'information qui émerge, sans être bloqué dans un grille théorique établie à priori.

2.1.4 Une reconstruction permanente du terrain : la théorie de l'acteur réseau et la situation de gestion en application dans la recherche en GRH

Issue des laboratoires de sociologies de l'École des Mines, la théorie de l'Acteur Réseau permet à la fois d'étudier l'impact technologique sur la société, de même que d'analyser les échanges et mélanges complexes qui en résultent. Depuis, cette théorie a significativement influencé des champs d'actions variés tels que « l'économie de l'innovation, l'histoire et la philosophie des sciences, la sociologie de la culture et des médias, l'anthropologie médicale et biologique, l'analyse des marchés… » (Akrich et al., 2013).

2.1.4.1 Un problème de lecture et d'interprétation

Dans un texte fondateur Michel Callon (Callon, 1986) discutait des limitations de l'approche sociologique traditionnelle dans l'analyse des sciences et démontrait la nécessité d'adopter une nouvelle approche prenant en compte la complexité des sujets abordés, de même que la complexité des rapports entre les différents intervenants par rapport au sujet, ainsi que par rapport à la société elle-même. Il fallait alors trouver une nouvelle façon d'aborder cette complexité de positions et de permettre aux sociologues une analyse profonde non seulement de la science mais en plus, de l'interprétation de la société faite par ses différents acteurs. C'est ainsi que là il fallait un nouvel outil, une nouvelle approche pour étudier la relation entre les sciences et la société voire la société des individus et la société et la société elle-même.

Cette notion de lecture et d'interprétation est aussi inhérente à la notion de situation de gestion. En effet, la situation s'articule autour de la définition du problème à laquelle participent les différents acteurs. La solution apportée par ces acteurs dépend d'une part de la compréhension collective de la situation qui émerge, et du problème intrinsèque. De même, l'action des acteurs influera elle-même le réel en y apportant une modification de fond (Journé & Raulet-Croset, 2008).

2.1.4.2 Une grille pour l'étude des actions et transactions entre acteurs

Dans une analyse[7] décortiquant la notion de Léviathan, les auteurs reviennent sur la notion de contrat social (Callon & Latour, 2013). Selon les auteurs, la proposition de Hobbes place « l'acteur » comme étant le résultat d'une multitude de contrats passés entre les différents « auteurs » de la foule, et donnant l'autorisation à un individu ou un groupe d'individu de parler au nom de tous. Cet « acteur » ayant obtenu « l'autorisation » de la multitude en devient le souverain. Ce dernier n'est ni supérieur à la multitude ni n'en est différent. L'acteur est le dénominateur commun de la foule. Le souverain serait donc l'incarnation du peuple. Par nature il n'existe pas de différence entre les acteurs. Cette différence résulte d'une négociation ou d'une bataille. Cette approche se prête à une analyse en sociologie car elle permet d'établir avec clarté les relations des micro-acteurs et des macro-acteurs (Callon & Latour, 2013). Dans leur analyse les auteurs citent comme exemple de macro-acteurs les institutions, organisations, classes sociales, partis et états. Au rang des micro-acteurs ils citent les individus, les groupes et les familles. Selon eux, la question reste de trouver « comment un micro-acteur obtient d'être un macro-acteur ? Comment des hommes peuvent-ils agir « comme un seul homme » ? ».

Cette notion d'action du groupe face à l'environnement est au cœur de la situation de gestion (Schmitt, 2017). De fait, la situation de gestion fera partie du processus de compréhension, de construction et d'analyse de l'action des acteurs sur le terrain.

2.1.4.3 Applicabilité du concept au terrain d'étude

Cette structure et relation entre micro-acteurs et macro-acteurs existe aussi dans le cadre d'un territoire ou d'un système, plus particulièrement d'un SYAM. De plus, la théorie de l'acteur-réseau s'appuie sur la conception de liberté des auteurs et des acteurs, qui sont mus par des finalités propres et établissent ou défont des relations au gré de leurs besoins.

Le système serait alors un champ d'opération pour des macroacteurs. « Un macro-acteur est un micro-acteur assis sur des boites noires » (Callon & Latour, 2013). À ce moment, l'action des acteurs doit être analysée entre « ce qu'on peut mettre dans une boite noire et ce qu'il faut continuer à négocier » (Callon & Latour, 2013).

[7] Une réédition des textes fondateurs a été faite en 2013. Ceci explique le décalage de date avec l'édition originale.

2.1.5 Intérêt méthodologique de la théorie de l'acteur-réseau et la situation de gestion

Dans sa capacité à analyser des relations complexes entre des acteurs hétérogènes, opérant sur des champs variés, selon des modalités différentes tel que démontré dans la Figure 2 Modèle de compétences distribuées- tiré de (Defélix & Picq, 2013). De plus, La théorie de l'acteur-réseau présente trois arguments pouvant justifier un cadre théorique (Mazzilli, 2011) :

- la proximité du chercheur vis-à-vis des actants et du déroulement des phénomènes,
- l'attention aux instruments et techniques,
- et l'étude de la communication, sa mobilisation et sa mise en place.

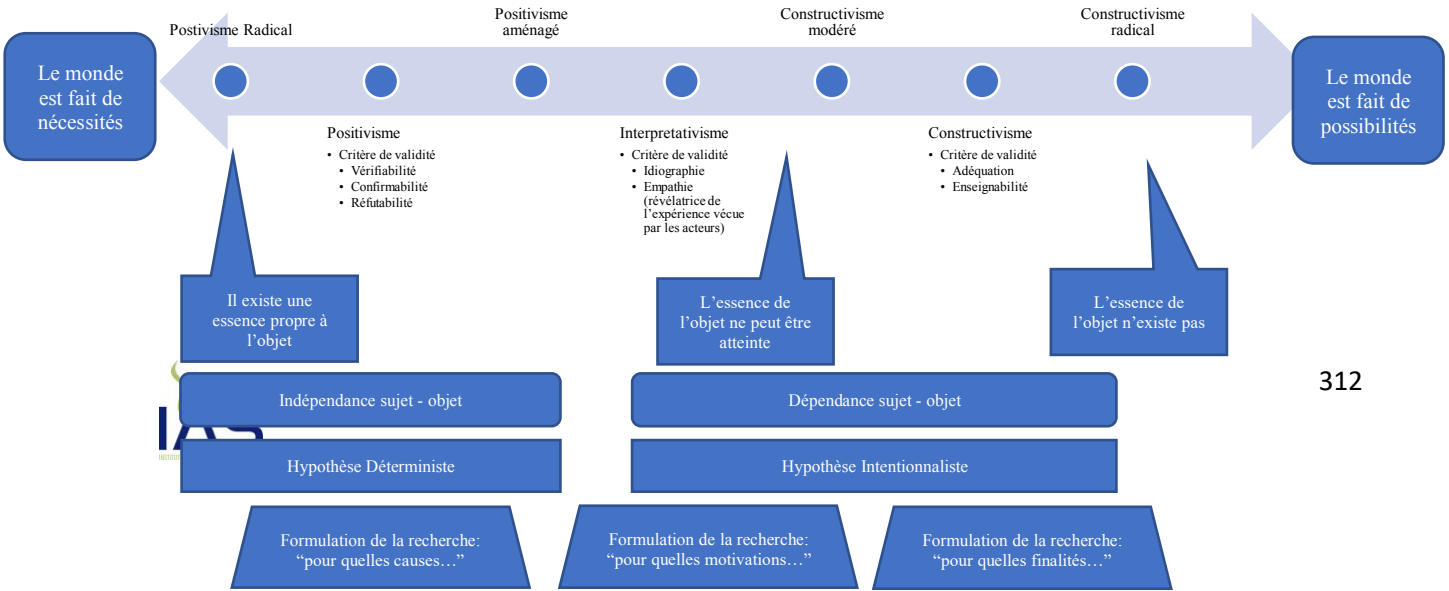
De ce fait, la théorie de l'acteur-réseau devient un champ théorique indispensable dans l'abord de cette recherche.

De même par la lecture dynamique des acteurs, leurs interactions et leurs relations avec leur environnement, la situation de gestion offre aussi une approche qui s'imbrique parfaitement avec les arguments justifiant la théorie de l'acteur réseau.

2.2 Positionnement épistémologique

L'objectif et le résultat d'une recherche sont liés à la relation qui s'établit entre le chercheur et le sujet étudié. La vision que se fait le chercheur du monde, est un facteur déterminant dans l'approche, le déroulement, le résultat et sa communication. Face à de tels choix, une solitude s'impose au chercheur qui se retrouve dans une position d'évaluation *a priori* de son travail, ainsi que du rôle qu'il serait prêt à jouer. Il en résulte qu'avant de se confronter à l'étude du terrain, un chercheur doit suivre un cheminement qui va l'amener à se questionner sur la nature, la méthode et la valeur de la connaissance qui sera produite à l'issue de sa recherche (Thietart, 2003) dans (Perret & Séville, 2003). L'explication des présupposés du chercheur permettra le contrôle de la démarche, ce qui par la suite permettra de donner au résultat un caractère cumulatif avec les recherches précédentes.

Les différents paradigmes épistémologiques représentent différents angles de visualisation de la réalité. Chaque angle apporte une perspective différente, et permet de ressortir des éléments différents. Le choix épistémologique se ferait alors en fonction de l'objectif recherché.



Les individus conduits par leurs finalités, créent ainsi leur environnement par leur pensée et leurs actions. Le rejet de l'hypothèse déterministe et son remplacement par l'hypothèse intentionnaliste devient une nécessité. Rien n'est déterminé et la capacité de l'homme à choisir rend tout possible (Le Moigne, 1994) dans (Perret & Séville, 2003). De ce fait la connaissance produite sera subjective et conditionnelle.

Toutefois, on ne saurait mettre suffisamment l'accent sur l'action contextualisé et la relativité des situations auxquelles les acteurs font face. En effet, les acteurs guidés par leurs finalités créent leur environnement. Toutefois, une telle création ne peut s'envisager sans considérer l'instant auquel cette construction se déroule et les parties en interaction à cet instant. L'intentionnalité est indéniable, mais elle ne peut être envisagée sans interactions avec des forces contraires, qui à défaut de constituer un cadre déterministe n'en constituent pas moins un cadre conditionnant de l'action. En accord avec Bachelard[8] citant Moritz Schlick, l'étude d'une certaine géométrie de l'espace devra tenir compte de « la physique et des comportements des corps dans la nature » (Bachelard & Bontems, 2020, p. 78). Ainsi, la compréhension de la construction ne pourrait se faire sans mesurer les actions qui y ont mené et les acteurs qui les ont initiés.

De ce fait, la construction ne s'articule pas au niveau de l'interprétation de la réalité. Comme le souligne Dumez, elle s'articule au niveau de la formulation du problème (Dumez, 2010). À cet effet il souligne la nécessité de poser un problème au risque de voir un travail de recherche vain. En accord avec Bachelard[9], Dumez souligne l'importance de construire le problème scientifique à travers l'élaboration d'une question.

Ceci nécessite d'intégrer dans l'expérience menée sa conception-même, partant du fait que « le réel scientifique est déjà en rapport dialectique avec la raison scientifique » (Bachelard & Bontems, 2020, p. 31). Pour Dumez, la création de connaissance repose sur une « tension entre le savoir et le non savoir » ainsi qu'un cadre théorique original s'exposant à la critique.

Ainsi le positionnement épistémologique de cette recherche ne se situe pas dans l'axe d'opposition entre le positivisme et le constructivisme vis-à-vis de la conception de la réalité. La conception épistémologique se situe en phase avec l'approche méthodologique elle-même relative à un contexte, une situation, des acteurs et des rapports dynamiques. Pour Dumez, si la question du positionnement épistémologique est dénuée de sens[10], le questionnement épistémologique sur le travail de recherche trouve parfaitement sa place dans le processus de recherche (Dumez, 2010). De ce fait, le questionnement épistémologique se fera sur la construction du problème scientifique, l'articulation du cadre théorique et sa spécificité permettant une construction de savoir, et la formulation des propositions.

[8] Gaston Bachelard dans « Le nouvel esprit scientifique »
[9] Dumez cite : "Toute connaissance est une réponse à une question" tiré de (Bachelard, 1999, p. 16)
[10] L'auteur cite Wittgenstein "Je considère qu'une telle question est dénuée de sens"

3 Présentation du terrain

La recherche se fera à travers l'étude des solutions mises en place par l'industrie de la viniculture au Liban pour faire face à la crise.

3.1 Contexte du terrain

La filière vinicole libanaise affiche un dynamisme et offre un potentiel de croissance important au niveau du Liban. À ce stade le secteur reste embryonnaire avec un marché estimé autour de quarante à cinquante millions d'Euros. La production totale est estimée entre huit à dix millions de bouteilles sur un encépagement de près de deux mille hectares.

3.1.1 Renaissance d'une culture millénaire

L'histoire du vin au Liban remonte à plusieurs millénaires. La recherche historique a démontré que les phéniciens avaient été les premiers exportateurs de vin dans l'histoire[11]. Par ailleurs, parmi les vestiges de l'époque romaine se trouve le temple de Bacchus dans la Bekaa, attestant d'une importante culture vinicole dans l'antiquité. Avec l'apogée des empires arabo-musulmans, l'industrie vinicole s'est arrêtée au Liban. Ce n'est qu'au XIXe siècle que les pères jésuites ont pu relancer une activité de production de vin dans la Bekaa, grâce à un assouplissement et une autorisation spéciale de la Sublime Porte[12] pour voir une relance de l'activité vinicole dans ce qui deviendra le Grand Liban. Par la suite depuis l'indépendance, le secteur vinicole s'est développé graduellement, et s'est fortement imprégné de la culture française du vin. Ceci a mené à une stratégie d'encépagement avec l'usage de cépage importés tels que les Syrah, Cabernet Sauvignon, Chardonnay etc. Jusqu'à récemment, les cépages autochtones étaient ignorés.

3.1.2 Les viniculteurs

À ce stade cinquante-deux à cinquante-six producteurs sont enregistrés auprès du ministère de l'agriculture. Cependant, le nombre d'exploitations en activité est estimé par certains spécialistes à quatre-vingt-deux. Cette variation de l'information illustre un des défis vis-à-vis de la disponibilité de statistiques officielles, ce qui est un point déploré par plusieurs interviewés. Cependant, le nombre d'exploitation en activité est estimé par certains spécialistes à quatre-vingt-deux. L'écart est dû à la lenteur du processus d'enregistrement occasionné entre autres par la crise politique et économique du pays. À cet effet, il existe deux enregistrements à effectuer, l'un auprès du ministère de l'agriculture pour une exploitation viticole, et l'autre auprès du ministère de l'industrie pour le permis industriel requis pour l'opération d'un chai. À ce stade, un dérèglement gouvernemental est observé au

[11] Une référence historique mentionnée par les viticulteurs
[12] Désignation attribuée au gouvernement Ottoman.

Liban. Plusieurs formulaires officiels nécessaires à l'obtention de permis, ou même à des transactions d'import et d'export viennent à manquer.

Par ailleurs, il existe une grande disparité dans la taille des exploitations, certaines affichant moins de dix mille cols[13] par an, et les plus grandes produisant plus d'un million de bouteilles. En fait, les six premiers producteurs assureraient plus de 60 % de la production. À cet effet, le conseil d'administration de l'Union Vinicole Libanaise, une association professionnelle, exige le seuil minimum d'une production de dix mille bouteilles par an, et/ou la possession d'un chai avec une capacité d'embouteillage pour intégrer l'association.

3.1.3 Les institutions régulatrices et les associations

La reprise de l'industrie vinicole continue cependant de souffrir dans le contexte politique et administratif troublé de la guerre civile et des crises politiques successives qui continuent jusqu'à ce jour. Parmi les anecdotes relevées, on notera qu'en 1983, la loi sur la production des vins est annulée par le parlement qui votait l'annulation d'un lot d'anciennes lois. Il faudra par la suite attendre près d'une décade pour voir une nouvelle loi votée. Cette loi, prévoyait entre autres la création de l'Institut National de la Vigne et du Vin du Liban. Selon la loi, cet institut a pour vocation d'organiser le secteur et de mener diverses actions de développement et de recherche. L'histoire de cet institut est elle-même particulière, il faudra compter près de douze ans avant la formation de l'institut. À cet effet, un magazine économique local écrivait « Après 12 ans de tergiversations, l'Institut national de la vigne et du vin (INVV) a été officiellement lancé au ministère de l'Agriculture fin mai. Sans budget pour l'heure, cet institut vient cependant d'élire son premier bureau[14] ». Avec ce manque de budget qui dure jusqu'à ce jour, l'institut a une capacité d'action limitée. Néanmoins, les viniculteurs restent mobilisés et participent aux élections afin de maintenir un minimum de substance à cet organe.

Dans l'absence de moyens de l'INVV du Liban, l'association des viniculteurs – l'Union Vinicole du Liban – a vu son rôle s'élargir pour répondre au besoin de l'industrie. Au départ conçue comme une association pour la promotion du vin du Liban à l'étranger, elle a avec le temps rempli différents rôles de promotion au niveau local, d'interlocuteur avec les instances gouvernementales, ou de coordination de diverses opérations.

3.1.4 Un patrimoine de cépages autochtones peu exploités

Le vin au Liban affiche donc plusieurs paradoxes : à la fois une culture millénaire, et une déconnexion avec le marché local, une empreinte économique minime avec peu de support, et une affluence de nouveaux entrants. Par ailleurs, l'expérience cumulée depuis la renaissance commence à être valorisée. Ainsi des expertises d'œnologie se sont développées, les cépages locaux commencent à émerger, mais ne font pas l'unanimité, ni ne sont en production suffisante. Ces cépages requièrent aussi une authentification, dont pour l'instant

[13] Jargon désignant une bouteille de vin

[14] Le Commerce du Levant 24 mai 2013, Lancement officiel de l'institut libanais de la vigne et du vin, MR.

un seul semble avoir bénéficié[15]. On mentionne fréquemment une liste d'une trentaine de cépages potentiellement autochtones qui devraient être soumis à des test de certification génétique. De même le potentiel viticole du Liban reste inconnu dans l'attente d'un travail de recherche de fond sur les zones potentielles de plantation à travers une étude géologique des sols, ainsi que qu'une étude des microclimats.

3.1.5 Un marché avec des asymétries existantes

Depuis la renaissance, le secteur vinicole libanais a vu la formation de grands acteurs qui ont à la fois porté la relance du secteur, mais aussi conditionné son évolution. Il en résulte un avantage au profit des grands acteurs déjà établis au niveau de la structure du marché. La distribution locale est maitrisée par un nombre limité de distributeurs, ayant des accords d'exclusivité avec des producteurs. Ces distributeurs eux-mêmes ont souvent poussé à des pratiques d'exclusivité avec leurs clients par le biais d'actions de sponsorisation[16]. Par ailleurs, les canaux internationaux, semblent aussi verrouillés par les plus anciens et les plus grands distributeurs. Cet avantage se retrouve aussi en amont au niveau de l'achat du raisin destiné à la vinification. Aussi les nouveaux entrants doivent avoir recours à de grands investissements pour s'assurer une place sur le marché, identifier des partenaires de distribution disponibles et nouer des relations de diverses natures, ou même entrer en compétition de prix pour l'achat de lots de raisins destiné à la vinification.

3.1.6 Des logiques d'organisation et de développement du marché différentes

Le marché vinicole libanais présente à ce stade plusieurs caractéristiques. Deux logiques de production sont en action la logique de taille et la logique de différenciation. D'une part une logique industrielle de production de masse et de label à dénomination géographique neutre, d'autre part une logique de terroir avec un recours d'une dénomination géographique, ou aussi un label écologique. Toutefois, le secteur peine à avoir une définition géographique du type « Zone Géographiquement Délimitée », et de plus, la notion de « terroir » est utilisée dans le processus de commercialisation, pourtant les logiques de production ne permettent pas nécessairement de discerner les différents terroirs. En plus de cela, le vin libanais n'a pas une caractéristique spécifique, et la question de savoir s'il faut parler « des vins libanais » ou « vin du Liban » par opposition « au vin libanais » se pose.

3.1.7 Des défis mais aussi des opportunités

Une opportunité et un nouveau défi se posent au développement du secteur du vin libanais avec la crise économique, monétaire et politique du Liban. Bien qu'avec le coût prohibitif de l'import, le vin du Liban devient un passage obligé pour le consommateur local, mais cette opportunité est limitée par la baisse du pouvoir d'achat. De ce fait, la survie des producteurs

[15] Il s'agit du cépage Obeydi. Le second cépage qui aurait aussi été authentifié est le Merwah, cependant il n'y a pas de confirmation à ce sujet et les avis divergent sur la distinction entre les cépages.

[16] Point qui n'a pas encore été déterminé au niveau des interviews, mais issus d'une expérience personnelle du chercheur. Le point sur ces pratiques pourra être fait à travers des interviews ultérieures.

dépend de leur capacité à exporter, ce qui permet de générer les profits nécessaires à leur survie. Avec la dévaluation de la monnaie nationale, le produit à l'export devrait être avantagé sur le marché international. Toutefois, l'industrie vinicole libanaise est aussi fortement dépendante de l'import qui englobe l'habillage des bouteilles, les tonneaux, l'énergie et bien d'autres facteurs.

3.2 Intérêt du terrain

Le terrain offre un champ d'étude dynamique incluant :

- Des viticulteurs -vinicoles sans reconnaissance définie
- Des viniculteurs avec une association,
- Une transition d'un savoir-faire importé vers le développement de nouveaux savoir-faire et la confirmation de savoir-faire multigénérationnels
- Des canaux de coordination et de collaboration établis en même temps que des canaux en développement ou inexplorés encore
- La découverte du potentiel de cépages autochtones encore sous exploités
- Des zones de cultures nouvelles aptes à des certification « bio »
- Une administration et des instances gouvernementales quasi inexistantes
- Une crise économique et financière sans précédent
- Un public libanais déconnecté de la production vinicole locale
- Des pratiques commerciales établies de longue date et offrant des obstacles dans l'accès de petits producteurs aux commerces et restaurateurs

L'enquête aura pour objectif de déterminer quels types de collaborations s'établissent avec les acteurs et comment ils évoluent afin d'assurer le développement et la pérennisation de leurs activités respectives. Cela nous permettra de faire un état des lieux sur la situation de gestion (Journé & Raulet-Croset, 2008) en ayant une vision sur le processus d'enquête, l'identification du problème, la temporalité et l'émergence d'un acteur pivot pour piloter l'action. Elle permettra aussi de voir l'évolution des stades de coopération (problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation) entre les acteurs-réseau (Callon & Latour, 2013) et déterminer avec quels moyens les asymétries sont gérées.

4 Résultats attendus et ouverture

4.1 Comprendre la genèse de systèmes

L'orientation de la recherche en ressources humaines va vers l'étude de problématiques s'articulant autour d'activités territoriales dans des logiques collaboratives. L'étude de clusters, d'écosystèmes et de systèmes alimentaires offrent autant de solutions que de questions. La compréhension de l'origine d'un système permettra de mieux appréhender les différentes problématiques. Une perspective dynamique sur l'existence d'un système apportera une dimension de lecture enrichissante vis-à-vis de l'interaction des acteurs.

4.2 Le SYAM comme terrain de recherche en GRH

L'étude de l'émergence d'un SYAM permettra d'ouvrir la possibilité de lectures multidimensionnelles des résultats, notamment au niveau de la gestion des compétences territoriales, des métaorganisations, des SYAM et de l'ANT.

Cette recherche qualitative, abordée dans une approche de recherche action, s'intéressera à l'exploration de problématiques de la gestion de compétences en étudiant les modalités d'émergence d'un SYAM. Les résultats attendus sont un éclairage sur la mobilisation de compétences « à l'intersection de territoires » et l'émergence d'une logique collaborative entre des acteurs hétérogènes. Cette recherche permettra aussi de positionner les SYAM comme un cadre d'analyse pour des problématiques de gestion de ressources humaines, notamment dans le contexte de territoires, de systèmes collaboratifs et de métaorganisation.

L'étude de l'émergence d'un SYAM permettra d'ouvrir la possibilité de lectures multidimensionnelles des résultats, notamment au niveau de l'application d'une gestion par les compétences à un niveau territoriale, des métaorganisations, des SYAM et de l'ANT.

4.2.1 L'opportunisme, la gestion des compétences et la gestion par les compétences territoriales

Cette étude permettra aussi de faire le point si un système de gestion des compétences peut émerger de façon opportuniste et chemin faisant, une telle gestion des compétences dépendra-t-elle d'un rôle de traducteur ou de leadership ?

4.2.2 La territorialité et la GRH

Suite à la pandémie, un effet de territorialisation s'opère. Soufyane Frimousse et Jean Marie Peretti (Frimousse & Peretti, 2021) ont exploré les questions des pratiques de management et de territorialité. À travers une série d'interviews auprès d'acteurs et de chercheurs les auteurs ont fait émerger plusieurs problématiques Comme souligné par plusieurs interrogés, la dimension collaborative et la capacité à agir sur des territoires de différentes définitions, sont cruciales. Les Systèmes Alimentaires du Milieu, offrent un cadre de recherche adapté à l'exploration de ces questions de management dans le cadre d'une grille territoriale.

4.2.3 Les métaorganisations et la GRH

Une spécificité majeure des métaorganisations est l'absence de liens de subordination entre les différents acteurs (Gulati et al., 2012). Selon ces mêmes auteurs, un élément central des métaorganisations est l'existence d'un objectif au niveau du système, bien que cet objectif ne soit pas nécessairement partagé par tous les membres de l'organisation. Ceci est en adéquation avec la spécificité de cette recherche, du cadre d'analyse et du terrain.

4.2.4 Axe de recherche Développement des études gastronomiques en sciences de gestion-RH

La multitude de problématiques qui émergent au niveau des systèmes alimentaires, ouvre la voie à l'émergence d'un axe de recherche d'études gastronomique dans le cadre d'une approche thématique en sciences de gestion.

Il sera possible d'explorer des questions relatives aux sciences de gestion dans un contexte de gastronomie et de systèmes alimentaires. Ceci enrichira les approches et le nombre de terrains potentiels pour la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (Éds.). (2013). Préambule. In *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (p. 5-6). Presses des Mines. http://books.openedition.org/pressesmines/1187

[2] Allard-Poesi, F., & Maréchal, C.-G. (2003). Construction de l'objet de la recherche. In R.-A. Thiétart, *Méthode de recherche en management* (p. 34-56). Dunod.

[3] Bachelard, G. (1999). *La formation de l'esprit scientifique : Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective* (16. éd). Vrin.

[4] Bachelard, G., & Bontems, V. (2020). *Le nouvel esprit scientifique*. PUF.

[5] Brives, H., Chazoule, C., Fleury, P., & Vandenbroucke, P. (2017). La notion d'« agriculture du milieu » est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes ? *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, *357-358*, 41-56. https://doi.org/10.4000/economierurale.5109

[6] Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction, la domestication des coquilles St Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de St Brieuc. *L'année sociologique*, *36*, 169-208.

[7] Callon, M., & Latour, B. (2013). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? In M. Akrich (Éd.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (p. 11-32). Presses des Mines. http://books.openedition.org/pressesmines/1190

[8] Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermes, La Revue*, *n° 39*(2), 179-185.

[9] Chazoule, C., Lafosse, G., Brulard, N., Crosnier, M., Dat, C. V., Désolé, M., Fleury, P., Fournier, S., Joyet, L., Velly, R. L., Molegnana, F., Paris, J.-L., Tabaï, S., Traversac, J.-B., Trognon, L., & Devise, O. (2018). Produire et échanger dans le cadre de systèmes alimentaires du milieu. *Pour*, *N° 234-235*(2), 143-150.

[10] Defélix, C., & Picq, T. (2013). De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : Enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. *@GRH*, *n° 7*(2), 41-66.
Defélix, C., & Sanséau, P.-Y. (2017). Comment des dirigeants-entrepreneurs fabriquent-ils de la gestion des compétences ? Enseignements pratiques et théoriques. *Management Avenir*, *N° 98*(8), 63-84.

[11] Dumez, H. (2010). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestionOu que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique?»*. http://lelibellio.com/libellio-vol-6-n4-hiver-2010-numero-special/

[12] Dumez, H. (2021a). Chapitre 1 : Qu'est ce que la recherche qualitative ? In *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.

[13] Dumez, H. (2021b). *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche* (3ème). Vuibert.

[14] Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Intégrer la dimension territoriale dans l'action managériale. *Question(s) de management*, *n° 33*(3), 89-134.

[15] Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, *33*(6), 571-586. https://doi.org/10.1002/smj.1975

[16] Hallée, Y., & Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : De l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, *38*(1), 124. https://doi.org/10.7202/1059651ar

[17] Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : Contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, *Vol. 11*(1), 27-55.

[18] Latour, B. (2013). Le prince : Machines et machinations. In M. Akrich & M. Callon (Éds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (p. 87-107). Presses des Mines. http://books.openedition.org/pressesmines/1194

[19] Mazzilli, I. (2011). *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau.* [Phdthesis, Université de Grenoble]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00910096

[20] Mazzilli, I. (2016). Dans les rouages de la GPEC territoriale : Surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative. *@GRH*, *n° 18*(1), 39-63.

[21] Montanari, M. (2004). *Food is culture* (A. Sonnenfeld, Trad.). Columbia University Press.

[22] Nikitin, M. (2006). Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? *Comptabilite Controle Audit*, *Tome 12*(3), 87-100.

[23] Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherce. In R.-A. Thiétart, *Méthode de recherche en management* (p. 13-33). Dunod.

[24] Rastoin, J.-L. (2016). L'industrie et l'artisanat agro-alimentaires, fondements potentiels d'une stratégie responsable et durables à ancrage territorial. *Pour*, *229*, 63-70.

[25] Schmitt, C. (2017). Les situations de gestion : Entre intentionnalité et problématisation. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, *17*(2), 9-24. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/proj.017.0009

[26] Thietart, R.-A. (2003). *Méthode de recherche en management*. Dunod.

LE COMPORTEMENT CRÉATIF À L'AGE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

Faranak FARZANEH
IPAG Business School (IPAG LAB)
F.farzaneh@ipag.fr

André BOYER
IPAG Business School et Université de Nice-Sophia Antipolis (GRM EA 4711, IPAG LAB)
boyer@unice.fr

Introduction

Il est courant d'opposer l'homme et l'IA, la seconde étant en train de s'approprier progressivement toutes les fonctions productrices de l'homme, le premier étant à la recherche éperdue d'un domaine que l'IA ne pourra en aucun cas s'approprier.

Ainsi en est-il de la créativité, lorsque Michael Osborne (2015)[1] posait que les machines ne peuvent pas être créatives, d'où une créativité qui reste l'apanage de l'être humain. Depuis, l'IA a montré que les machines pouvaient être créatrices et surtout que l'approche de l'IA en terme de compétition avec l'homme était inappropriée (Farzaneh & Boyer, 2021).

Si l'on ne peut pas comparer la créativité de l'IA et la créativité humaine, nous proposons d'associer les deux créativités, visant ainsi à mettre en valeur les facteurs permettant de débloquer le potentiel humain en présentant successivement le contenu de la créativité (1), l'apport de l'IA à la créativité (2) et la créativité combinée du couple « Homme-IA » (3)

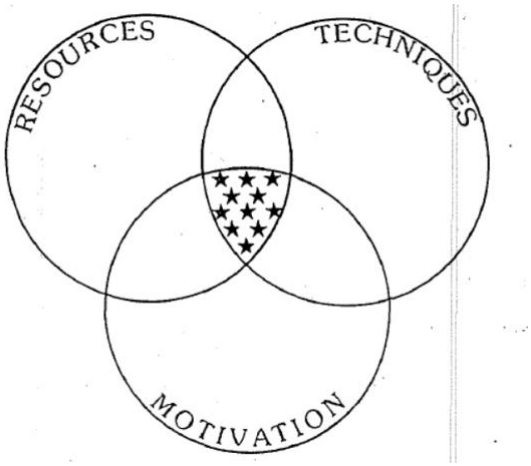
1 Le contenu de la créativité

Lorsque nous cherchons à introduire et de développer et de nouvelles façons utiles de faire les choses (Amabile, 1988), nous nous inscrivons au sein d'un processus, qui est celui de la créativité et de l'innovation (Andersson, 2014).

L'étape de créativité de ce processus se réfère à la génération d'idées, tandis que l'innovation constitue l'étape ultérieure de mise en œuvre des idées pour améliorer les procédures, les pratiques ou les produits (Amabile, 1996 ; Oldham & Cummings, 1996 ; Shalley & Zhou, 2008 ; West & Farr, 1990). La créativité et l'innovation peuvent se produire au niveau de l'individu, de l'équipe de travail ou de l'organisation. Elles peuvent aussi se produire en y associant l'IA.

[1] https://www.theguardian.com/technology/2015/oct/10/can-robots-be-creative

La créativité est à l'intersection des trois cercles suivants :



Graphique 1 : les trois cercles de la créativité (Amabile, 1988)

Ce graphique signifie qu'il existe trois composantes dans la créativité qui doivent se recouper, les ressources, les techniques et la motivation.

La composante « ressources » de créativité est constituée par les matières premières disponibles pour la créativité ou l'innovation dans un domaine particulier. Pour l'individu, les ressources ses situent dans la composante des compétences liées au domaine : elles consistent en un talent de base dans le domaine, ainsi qu'en des connaissances acquises et des compétences techniques dans le domaine. Pour l'organisation, les ressources rassemblent des fonds, des matériaux, des systèmes, des personnes et des informations disponibles pour faciliter le travail dans le domaine identifié. Pour l'IA, il s'agit de l'ensemble des données qui lui sont fournies.

Ces ressources sont nécessaires mais non suffisantes car elles peuvent être utilisées de manière créative ou non créative par l'individu, par l'organisation ou par l'IA.

Il faut donc y ajouter les techniques, qui sont les compétences nécessaires au travail créatif. Pour l'individu, les techniques cruciales sont les compétences liées à la créativité, styles de pensée, styles de travail et d'approche du monde qui peuvent mener à des idées nouvelles. Pour l'organisation, les techniques cruciales sont les compétences en gestion de l'innovation, les compétences de gestion qui favorisent la conception, le développement et la mise en œuvre d'idées créatives. Pour l'IA, ces techniques se situent au niveau du traitement des données. Dans tous les cas, les techniques agissent sur les ressources.

Il reste enfin une troisième composante à mobiliser, celle de la motivation. Pour l'individu, elle est souvent celle du profit, du pouvoir ou du succès. Pour l'organisation, elle se retrouve dans la nécessité de survivre et de se développer. Pour l'IA, elle est inscrite dans les objectifs qui lui sont assignés.

Il nous faut donc examiner l'apport de l'IA à la créativité du couple « Homme-IA » qui ne peut pas être dissocié.

2 L'apport de l'IA à la créativité

Le terme "intelligence artificielle" (IA), officiellement inventé par John McCarthy en 1956, se réfère au processus d'apprentissage automatique par les machines qui disposent d'algorithmes programmés pour apprendre à partir de données ou pour maximiser des performances sur la base de l'expérience passée, afin d'exécuter une tâche plus efficacement sans instruction explicite (Alpaydin, 2004). On retrouve donc ici le triptyque « ressources, techniques, motivation » examiné dans le paragraphe précédent.

La composante « techniques » se situe dans l'apprentissage automatique qui doit permettre aux machines de traiter des données, et d'apprendre de ces données, de manière autonome. Les algorithmes traitent les données avec pour objectif de produire des modèles prédictifs qui peuvent être continuellement affinés avec l'entrée de données supplémentaires (Mangos & Hulse, 2017:187) et cet objectif correspond à la composante motivationnelle de la créativité.

Les algorithmes d'apprentissage automatique identifient des modèles et des régularités dans les ensembles de données en construisant un modèle mathématique, qui nécessitent beaucoup de données et une forte puissance de calcul. En outre, ces algorithmes fonctionnent mieux pour certains types de données (Alpaydin, 2016) que pour d'autres, ce qui signifie que le choix des données (la composante « ressource » du triptyque) est déterminante pour la capacité de créativité de l'IA.

La créativité dépend du type de techniques utilisées par la machine pour apprendre à partir des données afin de proposer des résultats, éventuellement créatifs. La technique la plus prometteuse en matière de créativité de l'IA semble être l'apprentissage profond qui permet aux machines d'apprendre par le biais de réseaux neuronaux artificiels. Elle peut cependant être combinée avec d'autres approches d'apprentissage, comme l'apprentissage supervisé, l'apprentissage non supervisé ou l'apprentissage par renforcement.

Cet apprentissage profond s'effectue au sein de réseaux neuronaux artificiels (ANN pour Artificial Neural Network) qui doivent générer une sortie en fonction des poids associés aux entrées (Wooldridge, 2018:40) selon le processus utilisé par le cerveau (Russell & Norvig, 2016:727). Ils sont couramment utilisés pour résoudre les problèmes associés à la reconnaissance d'images, à la reconnaissance vocale et au traitement du langage naturel (Nielsen, 2015:2) si bien que ces réseaux sont couramment utilisés dans la vie humaine.

Les machines qui utilisent ces approches sont capables de construire des modèles grâce à l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage afin de faire des prédictions, qui permettent d'obtenir des classifications et des prédictions plus précises que les techniques traditionnelles d'apprentissage supervisé (Chui, Manyika & Miremadi, 2018).
Si l'on a constaté que l'IA est plus performante que l'homme dans des tâches étroitement définies et répétitives, au point que Ng (2016) suggère que toutes les tâches mentales qui

nécessitent moins d'une seconde de réflexion sont susceptibles d'être automatisées, comme celle de déterminer si un véhicule va heurter un piéton. Mais il reste que l'IA est également susceptible, au delà de prendre en charge les tâches répétitives, de favoriser non seulement les améliorations de processus mais aussi les innovations.

3 La créativité combinée du couple « Homme-IA°

Agrawal (2018) affirme qu'à mesure que le pouvoir prédictif de l'IA s'accroit grâce au développement d'algorithmes d'IA destinés à optimiser l'impact de l'IA (Bérubé, Kelleher, Macklem & Agrawal, 2018), trois éléments externes à la qualité des algorithmes s'imposent pour valoriser ce pouvoir prédictif :

- Les données.
- Le jugement humain.
- L'action.

En effet, si les données constituent un facteur important pour la qualité des résultats ou des recommandations, le jugement humain est nécessaire pour qualifier la valeur des prédictions. En outre, les prédictions n'ont de valeur que dans le contexte d'une action à laquelle elles conduisent, ce qui signifie qu'elles doivent fournir des "informations exploitables". Ainsi, la valeur de l'IA réside t-elle dans sa capacité à réduire la charge des humains en ce qui concerne les tâches prédictives afin, non seulement de réduire les coûts, mais aussi d'améliorer la qualité du jugement et la prise de décision humaines.

Il n'y a donc pas lieu de s'interroger sur la capacité de l'IA à être créative. L'IA est créative en effet, si l'homme lui fournit les données, les algorithmes et les objectifs nécessaires et si ce dernier sait interpréter les résultats que lui fournit l'IA et sait prendre les actions que ces résultats suggèrent.

La créativité, c'est-à-dire l'utilisation de l'imagination ou d'idées originales pour créer quelque chose, est bien le fait de l'IA et de l'homme ensemble, que ce soit à l'origine de la créativité ou à l'arrivée, à la reconnaissance et à l'exploitation des résultats. L'IA permet à l'homme, non seulement de s'épargner des calculs et des erreurs, mais aussi d'obtenir des propositions créatrices qu'il lui suffit ensuite d'analyser et de sélectionner avant d'agir.

Car, si c'est bien l'homme qui réunit les conditions qui permettent à l'IA d'être créative, c'est à ce dernier également qu'appartient la reconnaissance de cette créativité et de son utilisation. On peut même avancer que la motivation intrinsèque de l'homme est le facteur déterminant pour que l'ensemble du processus de créativité prenne sens, sa motivation à innover, sa vision tournée vers l'avenir et sa capacité à évaluer et à prendre des risques.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Alpaydin, E. 2004. *Introduction to machine learning.* Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
[2] Alpaydin, E. 2016. Machine learning: the new AI. Massachusetts, United States of America: MIT Press.

[3] Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation.

[4] Amabile, T. M. 1996. Creativity in context. Boulder, CO: Westview

[5] Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, *40*(5), 1297-1333.

[6] Bérubé, V., Kelleher, J., Macklem, T. & Agrawal, A. 2018. *Competition for AI complements is heating up*. Available: https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-competition-for-ai-complements-is-heating-up/ [2019, February 12].

[7] Chui, M., Henke, N. & Miremadi, M. 2018. *Most of AI's business uses will be in two areas*. Available: https://hbr.org/2018/07/most-of-ais-business-uses-will-be-in-two-areas [2019, February 6].

[8] Farzaneh F. Boyer A. (2021). L'être humain face à l'IA : soumis ou dominant ? À paraitre en mars, Gestion 2000

[9] Mangos, P.M. & Hulse, N.A. 2017. Advances in machine learning applications for scenario intelligence: deep learning. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 18(2):184-198. DOI: https://doi.org/10.1080/1463922X.2016.1166406.

[10] McCarthy, J. (1956). Measures of the value of information. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *42*(9), 654.

[11] Ng, A. 2016. *IBM Watson gives proper diagnosis for Japanese leukemia patient after doctors were stumped for months.* Available: https://www.nydailynews.com/news/world/ibm-watson-proper-diagnosis-doctors-stumped-article-1.2741857 [2019, January 30].

[12] Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of Management Journal, 39: 607-634.

[13] Russell S. & Norvig, P. 2016. *Artificial intelligence: a modern approach*. 3rd ed. Essex, United Kingdom: Pearson.

[14] Shalley, C. E. 2008. Creating roles: What managers can do to establish expectations for creative performance. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), Handbook of organizational creativity: 147-64. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

[15] West, M. A., & Farr, J. L. 1990. Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies: 3–13. Chichester: Wiley

[16] Wooldridge, M. 2018. *Artificial intelligence*. London, United Kingdom: Penguin Random House UK.

IMPACT DE LA LUCIDITÉ DES PROCESSUS COGNITIFS SUR LES RELATIONS TRIANGULAIRES ENTRE COMITÉ D'AUDIT, AUDIT INTERNE, AUDIT EXTERNE

Guy FINNÉ
Économiste, Université de Louvain

Les relations triangulaires entre les acteurs de l'audit externe, l'audit interne, et le comité d'audit peuvent être co-constructives mais parfois aussi conflictuelles en étant alternativement le serviteur de 2 maîtres (Abbot, 2010)[1]. Karpman (1968)[2] considère les dynamiques évolutives des triangles pervers ; Victime-Persécuteur-Sauveur.

Plus de lucidité sur ses propres fonctionnements cognitifs et ceux des autres favorise la prise en considération de la convergence des intérêts entre parties prenantes des processus d'audit.

Les organismes de réglementation ont récemment souligné le rôle de plus en plus vital des fonctions d'audit interne pour aider le comité d'audit à garantir la qualité de l'information financière et de l'audit. C'est dû aux effondrements d'entreprises et aux scandales très médiatisés (Enron, …) qui ont démontré les problèmes de qualité de l'information financière et de l'audit. Ces scandales ont ébranlé la confiance des investisseurs dans les rapports financiers des entreprises et soulevé des doutes sur la fonction d'audit.

L'environnement dans lequel les audits externes (AE) doivent prendre une décision de confiance est complexe, impliquant plusieurs facteurs qui doivent être pris en compte simultanément.

Les normes d'audit permettent aux auditeurs externes de s'appuyer sur la fonction d'audit interne (AI) lorsque les activités d'audit interne répondent à certains critères et que les audits externes (AE) trouvent des gains d'efficacité en s'appuyant sur leur travail. (Bame-Aldred, 2013)[3]

Les comités d'audit recherchent le confort, en ce qui concerne l'environnement de contrôle et les contrôles internes, deux domaines dans lesquels ils font face à un malaise considérable. Outre le rôle traditionnel d'assurance de la fonction d'audit interne, son implication dans l'amélioration des contrôles internes apporte un niveau de confort important au comité d'audit. Les connaissances uniques des auditeurs internes en matière de gestion des risques (y compris les RPS) et de contrôle interne, associées à des compétences relationnelles et comportementales adaptées, leur permettent d'apporter ce confort. En outre, leur position

[1] Abbott, L. J., Parker, S., & Peters, G. F. (2010). Serving two masters: The association between audit committee internal audit oversight and internal audit activities. *Accounting Horizons*, *24*(1), 1-24.

[2] Karpman, S. (1968). Contes de fées et analyse de scénarios dramatiques. Bulletin d'analyse transactionnelle, 7 (26),

[3] Bame-Aldred, C. W., Brandon, D. M., Messier Jr, W. F., Rittenberg, L. E., & Stefaniak, C. M. (2013). A summary of research on external auditor reliance on the internal audit function. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 32(Supplement 1), 251-286.

interne, leur familiarité avec l'entreprise et leur proximité avec les personnes de l'ensemble de l'entreprise permettent aux auditeurs internes d'être une source majeure de confort pour le comité d'audit. Les rapports d'audit formels et les présentations, ainsi que les contacts informels, semblent être des symboles importants de confort (Sarens, 2009)[4] .

C'est aussi le cas des audits non financiers, socio-économiques et plus spécifiquement sociaux dont la crédibilité auprès des directions est souvent à soutenir.

Les actes de réflexion des participants sur les processus et les activités entourant les réunions du comité d'audit jouent un rôle clé dans la configuration des significations de l'efficacité. De plus, la configuration de sens de chaque participant consiste en un amalgame d'un ensemble plus ou moins hétérogène d'émotions concernant les fonctions formelles du comité - des émotions qui varient de la confiance à l'espoir en passant par l'anxiété.

Une approche socioconstructiviste permet de mieux comprendre le processus par lequel les significations concernant l'efficacité du comité d'audit sont développées et soutenues en interne, au sein du petit groupe de personnes qui assistent aux réunions du comité d'audit. (Gendron, 2006)[5].

Bien qu'ayant été administrateur de l'IAS pendant de nombreuses années à la demande de J.M. Peretti, je ne me positionne pas en expert d'audit, mon apport ici se situe plus dans la continuité du DEA en sciences cognitives préparatoire à mon doctorat actuel en psychologie.

Dans cette perspective socioconstructiviste la confiance pouvant être ressentie par toutes les parties prenantes dans les démarches d'audit au sens large est en relation avec les perceptions construites par les interactions interpersonnelles. Ces perceptions subjectives dépendent grandement de la lucidité des processus cognitifs.

La lucidité est la conscience de sa conscience du sens.

La conscience est un continuum, sans césure entre conscient et inconscient, qui peut être exploré par l'attention portée à ses perceptions et ses actions particulièrement celles « automatiques ». Être conscient, c'est disposer d'un espace de travail global, un ensemble de neurones si intimement interconnectés qu'ils sont capables de saisir une information locale et de la diffuser à tout le cerveau. (Dehaene, 2021)[6]

L'introspection bute sur l'aporie de la loi de Ashby ou loi cybernétique de la variété requise (Ashby,1956)[7], qui énonce que pour prendre pleinement le contrôle d'un système, ce système dispose d'au moins n+1 états possibles que le système à appréhender (Pesqueux, 2020)[8]. Notre

[4] Sarens, G., De Beelde, I., & Everaert, P. (2009). Audit interne : Un apporteur de réconfort au comité d'audit. La revue comptable britannique, 41 (2), 90-106.

[5] Gendron, Y., & Bédard, J. (2006). Sur la constitution de l'efficacité du comité d'audit. Comptabilité, Organisations et Société, 31 (3), 211-239.

[6] Dehaene, S. (2021). Face à face avec son cerveau. Odile Jacob.

[7] Ashby W. R., (1956), Introduction to Cybernetics, Wiley.

[8] Pesqueux, Y. (2020). La décision comme substance de l'organisation: information, système, organisation. CNAM

cerveau bien que quasi-infini en nombre de connexions synaptiques, ne dispose pas de plus d'états qu'il n'en a lui-même.

Si l'horizon recule quand on avance ce n'est pas une bonne raison de s'arrêter !

La lucidité c'est le processus continu d'éveil par lequel nous mettons en lumière ce que nous sommes.

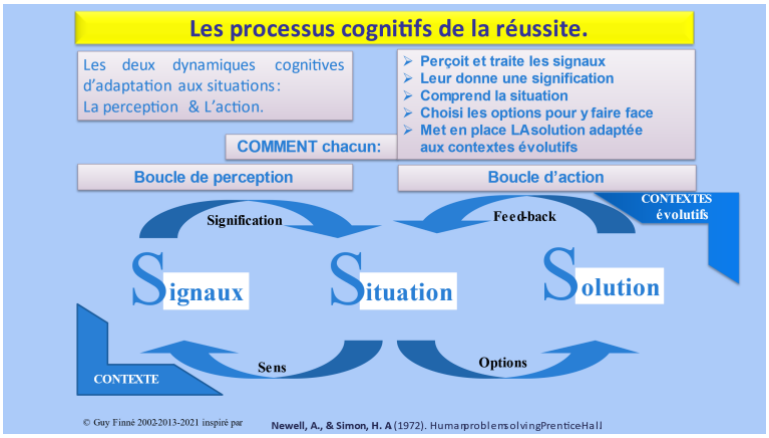
C'est comprendre les activités du moi dans ses rapports avec les gens, les idées, les choses.

C'est (re)connaître en chacun sa spécificité Humaine. Aller à la rencontre de son Humanité, de celle des autres.

La lucidité contribue à motiver à mettre en œuvre les stratégies d'adaptation cohérentes aux objectifs pour que les situations évoluent dans le sens souhaité (Carfantan 1992)[9].

C'est être simplement plus flexible, plus agentif, la capacité humaine à influer intentionnellement sur le cours de sa vie et de ses actions, être l'AGENT ACTIF de son propre développement (Bandura, 2003)[10].

Le modèle des 3 S des processus cognitifs permet plus de lucidité sur soi-même, les autres et donc les situations.



Ce modèle original de stratégies cognitives de la réussite est universel mais les obstacles spécifiques à chacun éclairent les biais individuels implicites pouvant être des obstacles au processus nominal.

[9] Carfantan, S. (1992), Conscience et connaissance de soi, Doctoral dissertation U. Tours.

[10] Bandura, A., (2003), Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle, De Boeck Université.

Ce modèle général du comportement s'est élaboré par la rencontre d'éléments d'intelligence Humaine et de l'I.A., principalement S.O.A.R.[11] et le modèle du General Problem Solver de Newell et Simon[12].

Daniel Kahneman, (Nobel 2002 d'économie)[13] est un bon exemple de la convergence entre psycho et économie par son travail sur la rationalité limitée des croyances et des choix intuitifs en examinant leur psychologie.

Plus de lucidité induit le sentiment de cohérence que chaque partie prenante peut avoir envers ces situations triangulaires et en favoriser les convergences de sens constructives.

Ce « confort » relationnel est favorisé par un « sentiment de cohérence », (Antonovsky, 1987)[14] comportant trois facteurs susceptibles d'avoir un impact sur l'agentivité : (Benelbaz, 2017)[15].

- **La signification** – qui définit le sens que l'individu ressent, c'est la lucidité sur la perception donnée aux signaux.
- **La compréhension** – à savoir que l'individu a le sentiment que les choses lui arrivent de manière cohérente et prévisible. Dans un contexte professionnel, ce facteur correspond à de la clarté dans le rôle professionnel et à comprendre la culture, les valeurs et la vision de l'organisation du travail (Hultberg et al., 2010)[16] (in Benelbaz, 2017).
- **La gestion –** L'action qui correspond aux ressources disponibles. Le niveau d'exigence, le contrôle et le soutien social.

Ces facteurs générateurs de sens relèvent de la lucidité individuelle.

Le processus de construction du sens est avant tout propre à chaque individu puisqu'il est marqué par des facteurs cognitifs et affectifs inhérents à l'être humain, qu'il s'agisse de sa manière de percevoir sa réalité ou encore d'analyser et d'interpréter des éléments d'information. Mais ce processus est également contextuel puisqu'il prend place dans un environnement social, culturel, économique et politique qui caractérise la situation vécue par un individu, un groupe ou une organisation. (Weick, 1995)[17].

Nous vivons comme des zombies.

[11] Lehman, JF, Laird, J., & Rosenbloom, P. (2006). Une introduction douce au soar, une architecture pour la cognition humaine Université du Michigan, 1-37.

[12] Simon, HA et Newell, A. (1971). Résolution de problèmes humains : L'état de la théorie. Psychologue américain, 26 (2), 145.

[13] Kahneman, D. (2002). Cartes de la rationalité limitée : une perspective sur le jugement et le choix intuitifs. Conférence Nobel, 8.

[14] Antonovski, A. (1987). Facteurs favorisant la santé au travail : Le sens de la cohérence. Facteurs psychosociaux au travail et leur relation avec la santé, 153-167.

[15] Benelbaz, J. (2017). Les décompensations liées au travail : analyse comparative entre la Suède et la France de la prise en charge thérapeutique : entre la psychodynamique du travail et le paradigme du stress (Doctoral dissertation, Sorbonne).

[16] Hultberg, A., Skagert, K., Ekbom Johansson P. & Ahlborg, G. (2010). Kunskap och metoder för hälsomfrämjande arbetsplatser. Borås: Bording AB.

[17] Weick, KE (1995). Sensemaking dans les organisations (Vol. 3). Sauge.

Notre cerveau n'est pas capable de traiter toutes les informations en temps réel.

Notre conscience du monde est incomplète. Pour nous adapter aux situations nous avons besoin d'élaborer des stratégies simplificatrices de la « réalité » que nous construisons. Indispensables pour s'adapter en temps réel aux situations banales, elles nous limitent pour faire évoluer nos cadres de perception et envisager des options novatrices.
Partiellement génétiques, elles s'élaborent *in utero* et par les expériences précoces d'adaptation au milieu familial et social. Les interactions répétitives de la vie courante les modulent et les renforcent aussi par épigénétisme.

Ancrées dans nos circuits neuronaux elles orientent « inconsciemment » (drive), nos achats, choix et opinions, tous nos comportements répétitifs, (Cleermans 2005[18], Finné 2005[19]).

Expliciter l'implicite c'est s'ouvrir à plus de lucidité.

La lucidité sur soi et les autres ouvre un espace de compréhension des situations et permet de sortir de nos zones de confort pour construire des options novatrices.

Pourtant cette lucidité ne se décrète pas... ne s'apprend pas, … et donc ne s'enseigne pas.

Plus que l'introspection c'est la confrontation empathique avec les autres qui nous procure plus de lucidité sur nous-même, les autres, les situations. (Bandura 2003[20], 2017[21]).

Les Groupes d'Appuis et de Progrès : (faisant l'objet d'autres articles ou présentations).

Cette lucidité se co-construit efficacement dans des Groupes d'Appuis et de Progrès (Finné 2014, 2018)[22][23] par émergence (Bersini, 2007, 2012)[24][25] favorisée par les interactions socio-cognitives, induites par la rencontre cordiale et structurée des subjectivités. C'est un empowerment radical utile à toutes les situations.

[18] Cleeremans, A. (2005). L'unité de la conscience, Séminaire de Recherche en Sciences Cognitives, Université Libre de Bruxelles.

[19] Finné Guy, (2005), Approche cognitive des théories de la personnalité, TFE du DEA en sciences cognitives, ULB.

[20] Bandura A., (2003), Auto-efficacité, Le sentiment d'efficacité personnelle, de boeck

[21] Bandura, G. (2017). Littérature et sciences cognitives : apports et légitimité d'une lecture transversale. Carnets. Revue électronique d'études françaises de l'APEF

[22] Finné Guy, (2014), Le recadrage des cadres, Brain UP.

[23] Finné, Guy, (2018), Ré-enchantons le monde. Acta Europeana Systemica, 8.

[24] Bersini, H. (2007). Qu'est-ce que l'émergence ? Ellipses.

[25] Bersini, H., Stano, P., Luisi, PL, & Bedau, MA (2012), Perspectives philosophiques et scientifiques sur l'émergence. Synthèse, 185 (2).

Chaque G.A.P.[26] est un laboratoire du réel qui contribue à une plus grande lucidité sur ses implicites, plus de flexibilité pour envisager des options alternatives et complémentariser ses propres stratégies par celles utiles en toutes situations. La lucidité émerge de ces confrontations empathiques faites entre pairs, sans la pression des résultats immédiats, dans un climat de confiance cordiale, où les différences de chacun sont des ressources pour les autres.

[26] Finné Guy, (2021), Congrès RIODD Montpellier.

NORMALISATION OU INDIVIDUALISATION : QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE HUMAINE ?

Olivier FOLIO
Doctorant en Sciences de Gestion
Université de La Réunion
Laboratoire CEMOI EA13

Virginie MOISSON
Maître de Conférences DHR
IAE-REUNION-Université de La Réunion
Laboratoire CEMOI EA 13

Résumé

Dans un contexte économique très incertain, la recherche de solutions pour pouvoir maintenir sa position face à une concurrence toujours plus accrue appelle les dirigeants à s'intéresser aux normes. Ces dernières ont connu un essor fulgurant au cours de ces dernières années du fait de leur l'impact positif sur la performance économique des organisations. Pour autant, dans un même temps, il apparaît la nécessité de recourir à des pratiques en RH individualisées afin de préserver l'engagement des salariés dans les organisations. Notre communication, en se basant sur une enquête quantitative, s'intéresse au recours à la normalisation et à son impact du pouvoir d'agir des salariés.

Introduction

L'impact positif de la normalisation n'est plus à démontrer, notamment lorsqu'il s'agit de souligner l'impact de l'efficacité du management des ressources humaines sur la création de valeur (Sastourne-Gastou & Christophe, 2020). Adossée à une croissance du marché de la normalisation, l'inflation normative semble devenir la solution pour les entreprises afin de conserver leur viabilité sur les marchés de plus en plus concurrentiels.

Pour ce faire, notre cadre théorique s'attachera à une compréhension fine de la norme et de la normalisation (Bercherie, 2016), (Canguilhem, 2013), (Cornu, 2009). Puis, nous soulignerons que d'autres publications mettent en évidence le besoin d'individualisation des pratiques RH. En effet, il apparaît un autre courant de pensée, qui lui, met en exergue les besoins singuliers de chacun des salariés, (Arnaud et al., 2009), (Frimousse & Peretti, 2020). C'est d'ailleurs en ce sens qu'est abordée la gestion des talents exprimée par un mouvement d'individualisation des pratiques des RH (Dejoux & Thévenet, 2015).

Notre recherche ambitionne d'identifier l'étape de carrière à partir de laquelle il convient de mettre en place l'individualisation des pratiques en RH. Partant du principe que normaliser les pratiques permet la structuration de l'organisation et l'assimilation des bonnes pratiques, nous nous posons la question suivante : existe-t-il une étape de carrière, à partir de laquelle, l'individualisation est nécessaire pour un développement de l'autonomie des salariés ? Pour tenter d'y répondre, nous adopterons une démarche hypothético-déductive en proposant un questionnaire à destination des salariés des organisations, qu'elles soient marchandes ou non marchandes. Le questionnaire s'appuie sur celui réalisé par Arnaud et al. (Arnaud et al., 2009) et du MIPPA pour le pouvoir d'agir (Bossé & Dufort, 1998) ainsi que sur les travaux de Roger et Roques (Roger & Roques, 1994) concernant les étapes de carrière et celui de Chen et Huang (Chen & Huang, 2009) concernant l'évaluation des pratiques RH. L'objectif premier est d'identifier les pratiques à généraliser des pratiques à individualiser (1), selon des étapes de carrière, afin de déterminer les actions individuelles (2) pouvant être adossées à une politique des RH normalisée engageant les ressources humaines dans la stratégie de développement de leur organisation. Nos résultats devraient pouvoir mettre en évidence l'impact des actions individualisées sur le pouvoir d'agir des salariés préservant ainsi ses ressources humaines des risques psychosociaux et permettront ainsi de contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans l'objectif d'un impact positif contribuant à la création de valeur.

1.Définitions

1.1 Normalisation et performance des ressources humaines

Afin de préserver leur compétitivité sur le marché, le recours aux normes semble devenir une tendance, une norme en elle-même. Certains auteurs parlent de « Tétranormalisation » (Sastourne-gastou, 2017), en faisant référence à une recrudescence des normes voire d'inflation normative (Cronel, 2013). En effet, dans un contexte où les organisations doivent faire preuve d'une certaine proactivité afin de préserver leur survie, le recours à des pratiques ayant fait leur preuve en matière de performance en ressources humaines s'avère nécessaire. Sastourne-gastou (2017) résume les apports de l'application volontaire des normes à la fois sur un volet interne de l'organisation et sur un volet externe de l'organisation. Ce qui rappelle la nécessité d'alignement stratégique entre les facteurs macro-environnementaux et les ressources internes des organisations.

Ce recours aux normes a nécessité d'organiser celles-ci en différentes thématiques. En premier lieu, nous distinguons les normes menant à une certification (celles de la série ISO 9000) des normes (série ISO 26000 et autres …) permettant aux organisations d'entamer des démarches faisant écho à leurs propres stratégies.

Des études ont mis en évidence des liens entre la normalisation du management des RH et la performance de la fonction RH caractérisant l'efficacité de la normalisation sur la performance économique des organisations.

Cependant, avant de continuer, nous proposons d'apporter quelques précisions sur les notions de norme, normalisation et inflation normative, faisons-nous référence aux mêmes notions ?

1.2 Normes, normalité, normativité, normalisation, de quoi parlons-nous exactement ?

L'étymologie du mot norme vient de « *norma* » en latin, signifiant « équerre ». Le Larousse nous donne deux définitions majeures de la norme.

La première évoque la notion de « règle, de principe, critère auquel se réfère tout jugement », la seconde évoque un « ensemble de règles de conduite qui s'impose à un groupe social ». De manière imagée, nous pouvons concevoir l'équerre comme la forme de référence utilisée pour vérifier, rapporter, s'assurer de la mesure dans le but d'obtenir un angle droit parfait.

Nous pouvons faire ainsi référence à une première conception de la norme (Bercherie, 2016) qui est d'ordre normatif, ce qui relève d'un point de vue idéal de la conception. Elle se distingue de la normalité du fait qu'elle porte sur des questions de droit, génère des normes, et porte un complexe de règles prescriptives. L'angle droit parfait est celui de l'équerre, il sert ici de référence de façon à reproduire l'idéal de la conception de l'angle droit.

La seconde conception de la norme (Bercherie, 2016), est celle s'appuyant sur la loi normale de distribution statistique d'une population. Ainsi, la courbe représente, dans son module, des caractéristiques rencontrées au sein d'une population dans une plus grande proportion. En tentant de distinguer le « normal du pathologique », Georges Canguilhem mentionne « *ce qui constitue soit la moyenne soit le module d'un caractère mesurable* » et définit le normal comme « *ce qui se rencontre dans la majorité des cas d'une espèce* » (Canguilhem, 2013).

La normalité est alors ce qui est applicable à tous et conforme à la norme. Souvent implicite, la norme fait référence à une notion de jugement, la normalité s'apprécie au regard d'une référence. Par rapport à quoi le normal existe-il ? Aux yeux de qui ? C'est en ce sens qu'il est fait appel à l'opinion publique (Kaufmann, 2002) ou au concept de normes sociales pour définir ce qu'il est normal de faire ou non dans une société. Elle est caractérisée par la « *doxa* » en sociologie ou la « On Vérité » qui correspond à un ensemble de croyances largement admises, de savoirs hérités historiquement et culturellement au sein d'une société.

Trois déictiques de la normalité sont mises en évidence par Kaufmann. La normalité au sens subjectif, au sens du commun, et universel.

Le sens subjectif de la normalité présenté par le locuteur, construit sur ses croyances, son expérience venant influencer la perception de sa normalité.

Le sens commun faisant référence à la « On-Vérité » ou la « *doxa* », entre d'autres termes ce qui est communément admis comme normal de façon culturelle au sein de la société. La norme revêt ainsi une valeur collective (Cornu, 2009).

Puis le sens universel faisant référence à la réalité objective des éléments et des situations. Ces trois sens sont sollicités lorsque sont énoncés des règles, des principes ou lorsqu'il s'agit de faire appel à des critères pour porter un jugement.

La normalité requiert donc un référentiel et fait appel à des jugements. Est normal ce qui s'applique à tous et est communément accepté au sein d'une société, sans forcément détenir la réalité objective et universelle mais le sens commun de la normalité suffit à l'admettre comme une norme.

Alors que la normalité porte sur des questions de fait, intègre un complexe de règles descriptives et incarne des normes, la normativité, elle, porte sur des questions de droit, génère des normes, et porte un complexe de règles prescriptives.
Canguilhem mentionne le fait qu'il n'existe pas de sens absolu au normal explicitant le fait qu'il est relatif à l'environnement dans lequel les organismes tentent de s'adapter (Canguilhem, 2013). Il n'y a de normalité que dans la mesure où l'adaptation est pertinente selon la situation. Cornu utilise le terme de résultat convenant ou inconvenant à chacune des situations : « Ce qui en résulte n'est pas qualifié de juste ou injuste, fonctionnel ou dysfonctionnel mais comme convenant ou inconvenant » (Cornu, 2009).

Se pose ainsi la question des normes définies en management. Est-il fait référence à une normalité ou à une normativité ? Les normes sont-elles rédigées parce qu'elles décrivent des façons de faire constatées comme normales pour atteindre des résultats ? - ce qui signifie, qu'il a été constaté, au sein d'une population d'entreprises, celles ayant eu recours à certaines méthodes pour atteindre des résultats - ou alors sont-elles normatives, c'est-à-dire intégrant la dimension prescriptive de méthodes à appliquer pour être certain d'atteindre la performance ?

Comme il est mentionné sur le site de l'ISO, les normes « *sont comparables à une formule qui décrirait la meilleure façon de faire* ».

L'objectif serait alors de rendre les pratiques conformes à des normes dont l'utilisation se veut être pertinente au regard du contexte dans lequel évolue l'organisation, tout en prescrivant une façon de faire, un guide de bonnes pratiques.

Il ne s'agit alors pas uniquement d'appliquer et de transférer des pratiques qui ont fait par ailleurs leur preuve, il s'agit également de vérifier que l'usage des bonnes pratiques prescrites semble normal à appliquer selon les contextes dans lesquelles évoluent les organisations.

Il semble intéressant de noter au passage l'évolution des normes vers la prise en compte des besoins et des attentes des différentes parties intéressées (clients, employés, syndicats, fournisseurs, investisseurs, concurrents)

Certains alertent sur la notion d'autorité médicale ou scientifique que détiennent certains acteurs sur la notion de normalité (Bergeret, 2009) qui pourraient influencer les représentations que se fait l'opinion publique sur les critères de la normalité. Peut alors

devenir et être perçu comme normal ce que décrète une autorité ou ce qui est représenté comme tel par l'opinion publique.

Mais alors, s'il est communément admis qu'il existe des pratiques qu'il convient de normaliser, qu'en est-il du courant de pensée consistant à individualiser les pratiques des RH ?

1.3 L'individualisation des pratiques des RH

Même s'il est démontré l'impact positif de la normalisation des pratiques en RH sur la performance économique des organisations et sur la performance de la fonction RH, Sastourne soulève l'intérêt de s'interroger sur la notion de performance économique à court terme au détriment de la recherche de pérennisation de la performance notamment en matière de performance extra-financière (Sastourne-gastou, 2017).

C'est par ailleurs en ce sens que nous questionnons normalisation et pouvoir d'agir, performance sociale et sociétale.

Comme le soulignent certains auteurs, le besoin de reconnaissance individuelle est majeur au sein des organisations (Pralong & Peretti, 2014). À tel point que certains évoquent la nécessité de considérer les salariés comme leurs clients dont il faut satisfaire les besoins (Arnaud et al., 2009) explicitant que les entreprises, pour faire face à une pénurie de RH, doivent adopter une démarche individualisée de leurs services afin d'attirer, développer et préserver leurs talents.

Dans cette course effrénée de recherche de normes et de méthodes les plus efficaces à appliquer, il est question de laisser une part d'individualisation au sein de cette « normalisation inflative ». Comment pourrait-il en être autrement si nous prenons en considération ce que nous apporte Yves Clot sur le pouvoir d'agir des salariés et leurs marges de manœuvre ? Pouvoir vivre au travail c'est préserver la capacité des salariés à développer leurs instruments, leurs objets et de pouvoir affecter à leur façon les organisations dans lesquelles ils évoluent (Clot & Simonet, 2015). Cela ne s'apparente-t-il pas à la créativité, tant recherchée aujourd'hui dans un contexte de changement perpétuel ?

Il existe aujourd'hui des normes s'intéressant à la politique de rémunération des organisations qui préconise l'individualisation des rémunérations. Cela signifie qu'il est tout à fait possible d'adopter des politiques d'individualisation de pratiques des RH tout en s'inscrivant dans un processus de normalisation des pratiques. La normalisation étant, dans l'exemple décrit, de permettre l'individualisation de certaines pratiques. Certains auteurs proposent de "dépasser" la standardisation des processus pour favoriser l'émergence des Talents (Pralong & Peretti, 2014). Par ailleurs, notons la référence aux politiques de recrutement, de rémunération et de gestion de carrière en matière de personnalisation des pratiques des RH. En faisant référence à la taxonomie de la personnalisation en GRH, il est évoqué ici la stratégie collaborative co-construite avec les besoins exprimés par le salarié (Colle & Merle, 2007).

L'individualisation constitue un processus continu consistant à considérer le rapport au « travail » et au « collectif » de manière différenciée. Ce processus tel qu'il est vécu dans les organisations, à travers des méthodes de GRH qui intègrent les besoins des individus, conduit aussi à beaucoup de paradoxes et de conséquences non intentionnelles qui peuvent être illustrées notamment par le télétravail (Taskin & Devos, 2005).

Nous questionnons à ce stade plus précisément l'impact de la perception de la normalisation sur le pouvoir d'agir des salariés. La personnalisation adaptative (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009) offrant une plus grande autonomie aux salariés, nous cherchons à savoir dans quelle mesure la perception de la normalisation peut impacter le développement de l'autonomie des salariés. Partant du principe que les normes participent à l'assimilation des bonnes pratiques, elles semblent nécessaires d'être identifiées dans une première partie de carrière afin de comprendre et d'intégrer les bonnes pratiques. Il s'agit là d'une hypothèse que nous chercherons également à vérifier.

Nous cherchons à comprendre si la perception de ces normes évolue tout au long de la carrière des salariés. Nous nous questionnons alors sur l'identification d'une étape de carrière (Roger & Roques, 1994), au-delà de laquelle il convient de redonner du pouvoir d'agir, au moyen de l'individualisation adaptative.

1.4 Les étapes de carrières

Plusieurs définitions sont proposées dans la littérature concernant la notion de carrière. Elle est souvent associée à une notion d'évolution quelles que soient les significations reprises de Hall (1976) par Roger et Roques (Roger & Roques, 1994).

Dans leur papier, Roger et Roques identifient quatre étapes de carrières en se basant sur trois groupes d'auteurs ayant étudié le sujet. Les étapes de carrières sont les suivantes :

- L'étape d'apprentissage vers l'âge de 25 ans
- L'étape de la maîtrise vers l'âge de 35 ans
- L'étape de la routine vers l'âge de 45-50 ans
- L'étape de désengagement vers l'âge de 55-60 ans

La typologie proposée des étapes de carrière rappelle celle du cycle de vie des produits, cycle vécu différemment selon les individus, leur âge, leur degré d'évolution dans leur carrière et le type de stress vécu selon l'organisation. En effet, il est souligné le fait que certains individus ne rencontrent pas forcément les étapes identifiées et évoluent continuellement, d'autres passent par les étapes évoquées du fait de changement d'activités ou d'orientation. Dans un contexte affectant l'évolution rapide du travail, il convient en effet de s'interroger sur cette notion d'étape de carrière. Cependant, nous cherchons simplement à identifier les étapes en termes de confrontation avec le monde professionnel et si la perception de règles normatives facilite ou non l'enchaînement des différentes étapes ou s'il est nécessaire de commencer à individualiser des pratiques à une étape clé de la carrière professionnelle.

1.5 Le pouvoir d'agir et autonomie des salariés

Le concept du pouvoir d'agir est relativement récent dans le champ de la psychologie du travail. Il est notamment repris et défini en clinique de l'activité par Yves Clot qui fait référence à un rayon d'action du sujet dans son environnement professionnel. Le pouvoir d'agir correspond à ce qi'il est possible au salarié de faire dans le cadre de son environnement professionnel, sur l'un ou l'autre des pôles de la triade sujet, objet et autrui (Tomas & Fernandez, 2015). Le pouvoir d'agir est la capacité du sujet à pouvoir affecter son milieu professionnel, d'impacter les autres sujets avec lesquels il est en interaction.
Le pouvoir d'agir s'inscrit dans une temporalité longue avec le rapport au travail, et se distingue des marges de manœuvre qui s'inscrivent dans une temporalité plus courte correspondant à celle des situations de travail (Coutarel & Petit, 2013) voir figure 1.

Nous tenons à considérer dans le cadre de nos travaux le pouvoir d'agir des salariés et non directement la notion l'autonomie. Le concept d'autonomie soulève plusieurs ambiguïtés relevées notamment par Cyrille Bouvet (Bouvet, 2016). En effet, il semble courant de constater une recherche de non-dépendance entre salariés alors que le pouvoir d'agir se développe au travers du collectif pour, au contraire, favoriser la collaboration et coopération au sein des organisations. C'est au travers des écarts de son activité triadique que le salarié, entre le fait de pouvoir être affecté et de pouvoir agir, accroit ou non à long terme son pouvoir d'agir (Tomas & Fernandez, 2015). Cette notion de renforcement du pouvoir d'agir se retrouve sous le terme d'*empowerment* en tant que processus (Maury & Hedjerassi, 2020).

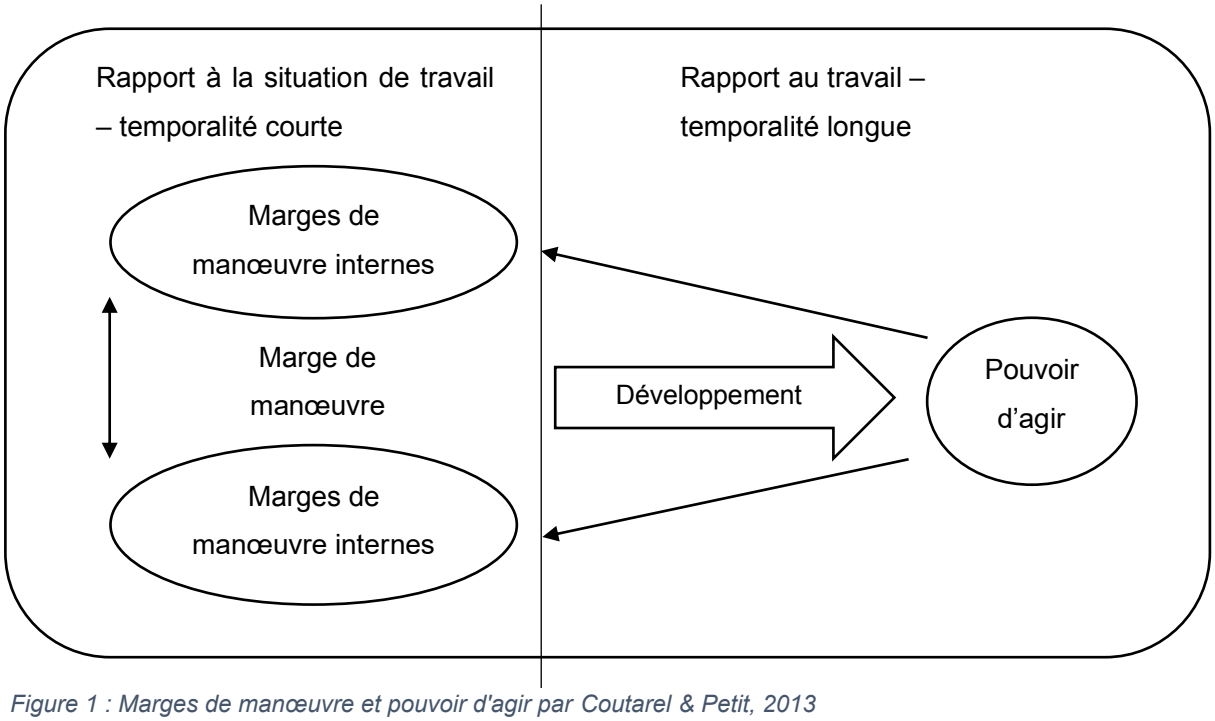


Figure 1 : Marges de manœuvre et pouvoir d'agir par Coutarel & Petit, 2013

Nous retiendrons la notion d'autonomie décisionnelle du modèle de Karasek illustrant la capacité des salariés à prendre des décisions à effectuer leur travail selon les situations. C'est ainsi que l'évaluation de la latitude décisionnelle de Karasek nous renvoie aux marges de

manœuvre que le salarié estiment détenir face aux décisions ou actions à entreprendre en milieu professionnel (SUMER, 2008).

Émergent alors nos premières hypothèses :

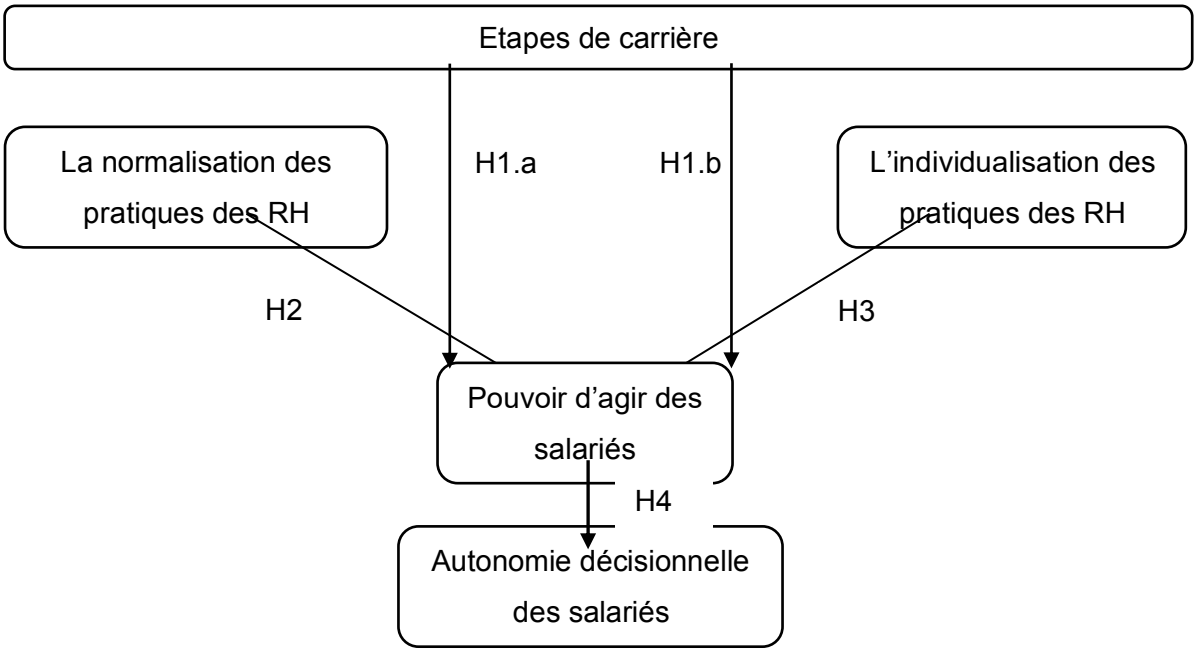
H1 : Il existe une étape de carrières au cours de laquelle le type de pratique impacte le PA

H2 : La normalisation des pratiques des RH impacte le PA des salariés

H3 : L'individualisation des pratiques des RH impacte le PA des salariés

H4 : Le pouvoir d'agir des salariés impacte l'autonomie décisionnelle des salariés

Le modèle à tester est alors le suivant :



2. Méthodologie de recherche

2.1 Taille de l'échantillon et collecte des données

Une enquête par questionnaire a été diffusée auprès des entreprises (toutes tailles comprises) sur le territoire de l'Île de la Réunion, dans la zone Océan Indien ainsi que sur le territoire métropolitain. La diffusion s'est faite en communication directe auprès des entreprises par l'intermédiaire, ou de leurs mandataires sociaux ou de leur service RH. La liste des entreprises ayant entamé une démarche de labellisation ou de normalisation ISO notamment la norme ISO 26000 pour sa composante sociale et humaine a été identifiée en amont pour diffusion du questionnaire.

2.2 Élaboration du questionnaire

Dans le but de mesurer les variables de notre modèle de recherche, nous avons utilisé les échelles de type Likert allant de 1 à 5. Les étapes de carrière sont identifiées au travers de la question de l'ancienneté dans l'entreprise (Roger & Roques, 1994). Ainsi la phase d'apprentissage se situe vers 25 ans, la maîtrise vers 35 ans, la routine vers l'âge de 45-50 ans et le désengagement vers l'âge de 55- 60 ans.

Nous proposons également d'utiliser le questionnaire élaboré pour la mesure des étapes de carrière qui sont la découverte, la performance et le retrait.

La perception de la normalisation se fera à l'aide d'un questionnaire basé sur les items proposés par les critères d'évaluation des normes ISO et plus spécifiquement sur la dimension sociale de la norme ISO 26000 évaluant 10 items allant de la formation des employés au respect des droits humains.

La perception de l'individualisation se fera au travers du questionnaire mesurant le soutien organisationnel perçu (de Eisenberger et al, 1986) adaptée en version française par Alis et Dumas (2003) obtenant une fiabilité de alpha = 0,93. L'objectif ici est de pouvoir mesurer une dimension personnalisée de la gestion des RH autre que la rémunération, la formation ou la gestion des carrières. Cette dimension veut s'approcher de la personnalisation adaptative des RH de Colle et Merle (Colle & Merle, 2007).

Afin de pouvoir mesurer le pouvoir d'agir des salariés, nous utiliserons le questionnaire MIPPA (Bossé & Dufort, 1998) intégrant trois facteurs :

- La perception des propensions à agir incluant les concepts de motivation à agir et du contrôle perçu relatifs aux capacités à agir du sujet en situation de travail
- La conscience critique des acteurs, qui au regard des contraintes de leur environnement de travail, peut leur permettre d'influencer ou non leur milieu dans une recherche de prévention.
- Le sentiment d'efficacité personnelle évoqué par Bandura faisant référence aux croyances que porte l'individu sur lui-même sur sa capacité à faire face aux situations ou à réaliser des performances à venir ou à réaliser une tâche de manière efficace (Rondier, 2019).

Discussion

Du fait d'un faible taux de réponse obtenu à ce jour, nous procédons à une deuxième relance afin d'obtenir *a minima* 70 répondants. En effet, nos résultats sont limités par le nombre de répondants et ne nous permettent pas d'identifier l'ensemble des étapes de carrière allant de l'apprentissage au retrait. Pour rappel, nous souhaitons également vérifier si la normalisation permettait l'assimilation des bonnes pratiques en début de carrière, cette question reste en suspens.

Cependant, nos premiers résultats (N=42) démontrent l'intérêt de l'individualisation des pratiques pour pouvoir conduire une démarche de normalisation. En effet, la personnalisation adaptative semble permettre de préparer et d'adapter le mieux possible les salariés aux conditions de normalisation.

Par ailleurs, nos premiers résultats exploratoires démontrent qu'en début de carrière, plus les actions sont individualisées, moins les salariés sont autonomes dans leurs prises de décisions. La personnalisation adaptative ne renforcerait donc pas l'autonomie décisionnelle. Cette tendance s'inverse en phase de maîtrise dans laquelle il convient alors de mener une politique forte d'individualisation afin d'encourager l'autonomie décisionnelle des salariés.

Nous évoquions lors de l'étape de routine, un recours à la normalisation nécessaire pour renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des salariés avec dans le même temps, la nécessité d'individualiser des pratiques pour développer leur autonomie. Cela rejoint la temporalité évoquée avec le rapport au travail. Le pouvoir d'agir s'inscrit dans une temporalité longue. Ainsi tout développement du rayon d'action du salarié à long terme développe également son sentiment d'efficacité personnel. En revanche, concernant les marges de manœuvre, Coutarel et Petit (2013) nous alertent sur les conséquences des interventions visant à développer les marges de manœuvre. En distinguant les marges de manœuvre internes des marges de manœuvre externes, les auteurs précisent que dans le cas des marges internes, il y a un risque à générer de l'activité empêchée si la tolérance au milieu n'est pas travaillée auprès des salariés aboutissant alors à une souffrance des salariés. Il se peut alors que, par manque d'accompagnement à la tolérance du milieu, les répondants expriment une souffrance par la génération d'une activité empêchée. La compréhension se fait alors plus aisée sur la perception de devoir réduire la marge de manœuvre afin de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle du salarié qui n'a pas développer sa tolérance au milieu.

De même, les auteurs informent que toute tentative de développement des marges de manœuvre externes sans donner la possibilité aux salariés de s'en saisir totalement, ne permet aucun changement dans l'activité du salarié.

Conclusion

L'objectif de nos travaux consistait à identifier les pratiques à généraliser des pratiques à individualiser selon les étapes de carrières. En questionnant la normalisation, le pouvoir d'agir et surtout l'individualisation des pratiques RH sous l'angle de la personnalisation adaptative, nous avons finalement mis en lumière que ces deux formes de pratiques pouvaient et devaient finalement cohabiter. Nos premiers résultats démontrent, via l'individualisation des pratiques dite adaptatives, l'importance de prendre en considération les salariés dans une démarche de normalisation.

Les travaux ainsi menés ont également démontré que, ni la normalisation, ni l'individualisation des pratiques n'impactent le pouvoir d'agir des salariés. La normalisation consiste à rendre les pratiques conformes selon un contexte, une situation. Et l'individualisation consiste à prendre en compte la singularité des individus dans cette organisation, dans son contexte afin de créer

les conditions optimales pour une démarche de normalisation. Le pouvoir d'agir est la capacité pour le salarié de pouvoir modifier son environnement, de pouvoir impacter les autres sujets avec qui il est en interaction. Il convient de veiller à maintenir voire à développer ce pourvoir d'agir au cours des différentes étapes de carrière des salariés. La personnalisation adaptative permet par conséquent l'accompagnement du salarié et favorise son autonomie alors que la normalisation, adossée à une pratique d'individualisation renforce son sentiment d'efficacité personnelle.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, *28*(8), 294. https://doi.org/10.3917/mav.028.0294

[2] Bercherie, P. (2016). Trois paradigmes de la normalité. *Psychologie Clinique*, *42*, 6–7. https://doi.org/10.1051/psyc/20164206

[3] Bergeret, J. (2009). Chapitre 13 - Normalité ou pseudo-normalité. In *Sigmund Freud, suite et poursuite* (pp. 153–172). Dunod. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DUNOD_BERG_2009_01_0153

[4] Bossé, Y. L. E., & Dufort, F. (1998). *L'évaluation de l'empowerment des personnes : Développement d'une mesure d'indices Psychosociologiques Du Pouvoir D 'Agir (Mippa)*. 91–114.

[5] Bouvet, C. (2016). De l'autonomie au pouvoir d'agir dans les thérapies cognitivo-comportementales. *Pratiques En Santé Mentale*, *62anné*(3), 51. https://doi.org/10.3917/psm.163.0051

[6] Canguilhem, G. (2013). III. Norme et moyenne. In *Le normal et le pathologique* (pp. 127–154). Presses Universitaires de France.

[7] Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, *62*(1), 104–114. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016

[8] Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'Agir et marges de manœuvre. *Travail Humain*, *78*(1), 31–52. https://doi.org/10.3917/th.781.0031

[9] Colle, R., & Merle, A. (2007). L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation. *18ème Congrès de l'AGRH*.

[10] Cornu, L. (2009). Normalité, normalisation, normativité : pour une pédagogie critique et inventive. *Le Télémaque*, *36*(2), 29. https://doi.org/10.3917/tele.036.0029

[11] Coutarel, F., & Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. *Ergonomie Constructive*, 175. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0175

[12] Cronel, A. (2013). *Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative*.

[13] Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). La gestion des talents. In *Management Sup*. Dunod. https://www.cairn.info/gestion-des-talents--9782100711338.htm

[14] Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de Management*, *n°30*(4), 107. https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107

[15] Kaufmann, L. (2002). L'opinion publique ou la sémantique de la normalité. In *Langage et Societe* (Vol. 100, Issue 2). https://doi.org/10.3917/ls.100.0049

[16] Maury, Y., & Hedjerassi, N. (2020). Empowerment , pouvoir d'agir en éducation . *Spiral-E Revue de Recherches En Éducation Supplément Électronique*, *N°66*(3), 3. https://doi.org/10.3917/spir.066.0003

[17] Pralong, J., & Peretti, M. (2014). *CHAPITRE 8. L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS AU RISQUE DE LA MESURE DE LA QUALITÉ DE CARRIÈRE Jean Pralong, Marie Peretti*. https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0095

[18] Roger, A., & Roques, O. (1994). *Variation du stress perçu aux différentes étapes de carrière des cadres*.

[19] Rondier, M. (2019). A . Bandura . Auto-efficacité . Le sentiment d'efficacité personnelle. *OpenEditionJournals*, 3–5.

[20] Sastourne-gastou, C. (2017). *Impacts De La Normalisation Du Management Développement Du Potentiel Humain Et La Création De Valeur : Approche Par Les Normes Iso Des Séries 30400 Et 9000 Au Sein D ' Une Pmi En Changement Organisationnel*.

[21] Sastourne-Gastou, & Christophe. (2020). *Normalisation du management rh et management inclusif : une approche par l'innovation manageriale et ses impacts sur le developpement du potentiel humain au sein d'une pme*. *Ea 7400*.

[22] SUMER. (2008). Les facteurs psychosociaux au travail. *LES FACTEURS PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL: Une Évaluation Par Le Questionnaire de Karasek Dans l'enquête Sumer 2003*, 1–8. http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/dares-karasek.pdf

[23] Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, *62*(1), 13–24. https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0

[24] Tomas, J.-L., & Fernandez, G. (2015). Du pouvoir d'agir aux marges de manœuvre : une proposition pour le développement psychologique des gestes. *Activites*, *12*(2). https://doi.org/10.4000/activites.1122

APPROCHE(S) NORMATIVE(S) DE L'IMPACT SOCIÉTAL

Jacques IGALENS
Professeur émérite Université de Toulouse Capitole
Président Institut International de l'Audit Social

Michel JONQUIÈRES
Vice-président de l'Institut International de l'Audit Social
Vice-président de l'Académie de l'Éthique

Résumé

L'objectif de cette communication est de faire le point sur l'approche normative de l'impact sociétal. Ainsi nous avons, dans une première partie, repéré les principales normes d'application volontaire (parmi les plus utilisées dans le domaine de la RSE) qui s'appuient sur la notion d'impact et nous avons mis à jour soit la définition qu'elles en donnent soit l'utilisation qu'elles en font dans leur dispositif. Dans une seconde partie, nous proposons une synthèse de ces différentes approches normatives et nous mettrons en évidence les apories de la notion d'impact.

Mots-clés :
impacts, causes, effets, normes d'application volontaire

Le dictionnaire anglais Oxford donne deux définitions du mot "impact" : "l'action d'un objet entrant de force en contact avec un autre" et "un effet ou une influence marqués". Cette double définition est intéressante car on voit que la première partie met l'accent sur la cause (un objet entrant de force en contact avec un autre) et la seconde partie met l'accent sur l'effet (effet ou influence marqués).

On peut donc considérer que l'impact présente une double nature, il est à la fois cause (ou causes) d'un effet et effet (ou effets) d'une cause.

Ainsi, si on s'intéresse à l'impact de la Covid, on est dans la recherche des effets de la pandémie mais si on se pose la question de la démotivation actuelle des salariés, on trouvera certainement de nombreux facteurs d'impact entre lesquels il faudra pouvoir effectuer des hiérarchisations parfois complexes.

Le choix d'une de ces deux définitions n'est pas neutre car si on s'intéresse à l'amont on a (en principe) bien défini et mesuré le phénomène étudié (la démotivation) mais on est beaucoup moins à l'aise sur ses déterminants car, à la limite, toutes les dimensions de la vie des organisations peuvent avoir des conséquences directes ou indirectes, immédiates ou différées sur la motivation et la démotivation.

Réciproquement, quand on s'intéresse à l'aval, non seulement il faut également travailler sur plusieurs dimensions (on imagine bien que la Covid a impacté plusieurs domaines de la vie quotidienne) mais en plus on se heurte à la flèche du temps, ce que les anglo-saxons appellent le « contrefactuel » : que se serait-il passé par exemple sur le plan de l'endettement si la Covid n'avait pas eu lieu ? Ce n'est pas simple même si l'économétrie peut aider car il ne suffit pas de retrancher le niveau d'endettement de 2019 à celui de 2022, il faut calculer un endettement fictif (certainement entre les deux) et qui correspond à ce qui se serait passé en l'absence de pandémie.

Pour utiliser un registre systémique, on se heurte dans un cas à la complexité, au fait que dans la vie des organisations ce n'est pas une seule cause qui produit un effet mais des causes multiples qui se combinent et qui peuvent être renforcées ou diminuées par les effets qu'elles engendrent (boucle de rétroaction positive ou négative) et dans l'autre cas, on se heurte à l'impossibilité de refaire l'histoire. Comme le disait Démocrite en parlant du fleuve, on ne se baigne jamais deux fois dans sa même eau…

À cette difficulté sémantique s'ajoute une difficulté plus pratique. Pour qu'il y ait impact il faut d'abord savoir ce que l'on veut, impact sur quoi ? Impact pour qui ? type d'impact ? Il faut aussi que les résultats obtenus soient durables car si une action aboutit à un impact éphémère, qui disparait rapidement, on peut la considérer comme sans impact digne d'intérêt.

Souvent, dans la vie des organisations, on a confondu l'effet et l'impact. Les anglo-saxons ont éclairci cette difficulté en séparant les « outputs » et les « outcomes ». L'anglais est plus imagé que le français, « output » c'est ce qui sort de l'organisation, des produits, des services. Certains « outputs » sont en relation avec l'objectif poursuivi (« ce que l'on veut ») d'autres ne le sont pas. Il convient de les écarter même s'ils traduisent une performance de l'organisation. Ils sont tout simplement « hors sujet ». **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 en lien avec l'objectif poursuivi.** Parfois on rajoute un dernier terme celui de « bénéfices » qui renvoie directement aux communautés qui reçoivent et qui perçoivent ces outcomes. Autrement dit, il n'y a impact que si les outcomes sont bien perçus par les intéressés.

Les exemples sont faciles à comprendre dans des domaines comme la lutte contre les fléaux qui ravagent le monde. Si on prend un ODD (objectif du développement durable) tel que « FAIM = ZÉRO » (ODD N° 2) et une ONG qui s'adresse à une population bien définie on peut voir la différence entre output et outcome. Les outputs de cette ONG seront constitués par exemple par les résultats de ses activités, les vivres qu'elle collecte, les transports auxquels elle se livre, etc. Elle peut donc avoir beaucoup d'activités aboutissant à de nombreux résultats y compris d'ailleurs quelques distributions de vivres mais son impact sur la disparition de la faim ne sera effectif que si elle arrive à mettre en place des moyens qui permettent aux populations cibles de se nourrir durablement.

Devant tant de difficultés on comprend que la notion d'impact ait longtemps été considérée comme très difficile à appréhender et qu'en conséquence la mesure d'impact ait été assez peu pratiquée. Elle est cependant de plus en plus utilisée depuis la fin du second conflit

mondial. Dans un premier temps, les grands programmes d'aide que les États-Unis ont mis en place pour la reconstruction de l'Europe (plan Marshall, AID - Agency for international development du Président Kennedy) puis les grandes fondations philanthropiques (Rothschild en particulier) ont mis l'impact au centre de leurs perspectives.

Plus tard (avec le Président Reagan), la mesure d'impact a également atteint la sphère politique et la mesure d'impact s'est imposée le plus souvent en amont des grandes politiques publiques. Elles étaient souvent sommaires et se limitaient à des comparaisons du type coûts/avantages de diverses politiques publiques pour atteindre un même objectif. Enfin depuis le début du nouveau siècle la mesure d'impact est devenue le nouvel horizon de la RSE (Igalens, 2021). Mais si l'impact devient une référence essentielle dans de nombreux programmes privés et publics, les ambiguïtés et les difficultés sémantiques que nous avons signalées n'ont pas disparu et derrière une apparente unanimité pour faire de l'impact la mesure par excellence de la réussite se cachent encore de nombreuses imprécisions. C'est pour cette raison que nous avons essayé d'interroger les normes d'application volontaire les plus utilisées par les entreprises et notamment les normes relatives à la RSE pour tenter d'y voir plus clair. Si on accepte l'idée que l'un des principaux avantages du recours à la norme d'application volontaire est celle de l'adoption d'un langage et d'une terminologie communes, notre tentative trouve tout naturellement sa justification.

1 - L'impact dans les normes d'application volontaire

Les normes débutent le plus souvent par une définition des termes les plus importants. La norme ISO 26000:2010 ne fait pas exception ; elle définit ainsi l'impact comme « *un changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'environnement, résultant entièrement ou en partie des décisions et activités , passées et présentes d'une organisation* ». C'est d'ailleurs la même définition qui figure dans le § 3.44 de la norme ISO 20121:2012 dédiée aux « systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle » et qui vise à promouvoir le développement durable intégré à l'activité événementielle.

On se situe donc du côté des conséquences et l'organisation (nous dirons pour être plus clair, l'entreprise) qui produit des changements (positifs ou négatifs), « impacte » ce qu'elle change. Cette définition est évidemment à rapprocher de la RSE qui est l'objet même de la norme ISO 26000:2010 qui est définie comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société,*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes,*
- *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement,*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (cf. § 2.18 - norme ISO 26000:2010) .

Pour reprendre la dualité de l'introduction de la RSE, dans cette définition, l'impact n'est plus simplement analysé en tant que cause (d'un changement) mais surtout en tant que

conséquence d'un certain type de comportement (éthique et transparent, contribuant au développement durable, etc.). On peut relever une certaine contradiction car si on établit (comme le fait la norme) que la RSE passe par un comportement vertueux, il semble que tous les impacts associés seront positifs. Ce couple de définitions (RSE et impact) n'est donc pas très heureux et pourtant il a été longuement débattu par les rédacteurs de la norme car la vision française de la RSE était attachée à la description complète des champs ou des thèmes à mettre en évidence (santé et bien-être de la société notamment) alors que la vision américaine se serait contentée de la prise en compte des attentes des parties prenantes. Cette différence est déjà très éclairante pour mettre en évidence la fausse « objectivité » de l'impact défini comme conséquence. Si on considère que la totalité des conséquences d'une action est toujours insaisissable c'est par la limitation même du champ de l'impact que l'on rend possible son appréhension.

Pour cette raison il nous semble nécessaire de consulter d'autres normes pour tirer au clair cette ambiguïté. La plateforme de recherche de consultation en ligne (www.iso.org/obp) de l'ISO (Organisation internationale de normalisation) permet de rechercher les occurrences de ce terme d'impact dans la collection des normes internationales éditées par l'ISO. **Ce terme figure 181 fois dans cette collection de normes !** Nous avons effectué un choix arbitraire dans cette collection en privilégiant les normes en rapport avec la RSE et nous retiendrons les définitions les plus en relation avec les mots évoqués dans la définition proposée par la norme ISO 26000:2010 (§ 2.9), à savoir : le terme d'impact, le volet social/sociétal et le volet environnemental.

- **impact** (sans autre qualificatif)

S'agissant de l'impact en général (contrairement à l'impact social ou environnemental) on s'attendrait à ce qu'il soit défini sans limitation de champ. C'est parfois le cas mais c'est rare. Par exemple l'impact est défini sans limitation de champ dans la norme ISO 15392 :2019 qui identifie et établit les principes généraux de la contribution des bâtiments, ouvrages de génie civil au développement durable. Pour cette norme technique l'impact est le « *changement pouvant avoir des effets négatifs ou positifs* » (cf. § 3.17).

Parfois (à l'opposé du cas décrit de la RSE), l'impact n'est vu qu'à travers ses effets négatifs. Il est défini comme le « *résultat d'une perturbation affectant les objectifs* » selon la norme ISO 22300:2021 – § 3.1.118 qui est une norme sémantique qui définit les termes utilisés dans les études de sécurité et de résilience. C'est également le cas avec une norme importante pour la GRH qui est la norme ISO 30415:2021, norme relative à la diversité et l'inclusion. Pour elle, l'impact est : « *un résultat désavantageux et potentiellement discriminatoire pour des individus et des groupes de personnes* » (cf. § 3.4) Ceci s'explique car il s'agit d'une norme essentiellement centrée sur la lutte contre les discriminations. Dès l'introduction, la norme ISO 30415:2021 dresse le décor : « *Développer un lieu de travail inclusif exige un engagement continu pour la diversité et l'inclusion (D&I) afin de lutter contre les inégalités dans les systèmes, politiques, processus et pratiques des organisations, et contre les préjugés et comportements conscients et inconscients des individus* ». On assimile dès lors toute action à l'aune de son impact négatif…

Mais, dans le cas le plus courant (environ 8 cas sur 10), l'impact est défini en précisant les champs sur lesquels il doit être observé et cela alors même qu'il n'est pas accompagné d'un qualificatif (social, sociétal, environnemental, humain…) . La norme très importante ISO 14090:2019 relative au changement climatique stipule : « *Dans le contexte du changement climatique, le terme « impact » est employé principalement pour désigner les effets, sur les systèmes naturels et humains, des phénomènes météorologiques et climatiques extrêmes et du changement climatique. Les impacts désignent en général les effets sur la vie des personnes, les modes de subsistance, la santé, les écosystèmes, le patrimoine économique, social et culturel, les services et les infrastructures découlant de leurs interactions avec les changements climatiques ou les phénomènes climatiques dangereux qui se produisent au cours d'une période donnée, et de la vulnérabilité de la société ou du système exposé. Dans ce sens, on emploie aussi les termes « conséquences » ou « incidences ». Les impacts du changement climatique sur les systèmes géophysiques, notamment les inondations, les sécheresses et l'élévation du niveau de la mer constituent un sous-ensemble d'impact appelés « impacts physiques »* (3.8)

Au-delà de la notion d'impact, on trouve également dans les normes les expressions suivantes, le **bilan d'impact sur l'activité** « *processus d'analyse de l'impact dans le temps d'une perturbation sur l'organisme* » (norme ISO 22300:2021 - § 3.1.165), la **chaîne d'impact** « *approche analytique permettant de comprendre comment des aléas donnés engendrent des impacts directs ou indirects qui se propagent dans un système à risque* » (norme ISO 14091:2021 - § 3.15) et l'**analyse d'impact** « *processus d'analyse des fonctions opérationnelles et de l'effet potentiel d'une perturbation sur ces dernières* » (norme ISO 27031:2011 - § 3.4).

Ces trois concepts, bilan, chaîne et analyse se rapportant tous trois à l'impact ne sont pas indépendants et une note précise que « *l'analyse d'impact fait partie du processus d'appréciation du risque et comprend le bilan d'impact sur l'activité. L'analyse d'impact identifie la façon dont les pertes ou les dommages se manifestent, le degré d'aggravation des dommages ou des pertes subis dans le temps suite à un incident, les services minimums et les ressources (humaines, matérielles et financières) minimales nécessaires pour permettre au processus d'activité de continuer à fonctionner à un niveau minimal acceptable, ainsi que le délai et la durée pendant lesquels il convient de rétablir les activités, les fonctions et les services de l'organisme* ».

- **Impact social, sociétal**

Dans la norme ISO 30400:2016 dédiée au vocabulaire de la GRH, l'impact d'un recrutement est la « *mesure de la contribution de la nouvelle recrue à la réussite de l'organisme au cours d'une période donnée* » (norme ISO 30400:2016 - § 6.10) mais une autre norme permet de mesurer cet impact, il s'agit de la norme ISO 30410:2020 - Management des ressources humaines - Mesure de l'impact du recrutement.
Selon l'ISO, cette norme identifie :

- « *les principes permettant de déterminer les postes clés au moyen des approches de segmentation de la main-d'œuvre* »;

- « *les mesures permettant de déterminer l'impact des postes clés, et de la performance des personnes recrutées à ces postes, sur la création de valeur et la performance de l'organisation* ».

Cette norme propose 3 indicateurs de mesure de l'impact du recrutement, soit :

- l'impact des rôles critiques,
- l'impact de la variation des performances des titulaires de rôles critiques sur la valeur métier,
- l'impact des rôles critiques non pourvus.

Cette norme (due au lobbying des cabinets de recrutement) vise à valoriser les conséquences financières des recrutements ; elle constitue une bonne illustration de l'ambigüité de la notion d'impact car face au flou de la définition (la réussite de l'organisme), la mesure de l'impact apparait très restrictive et on pourrait mesurer bien d'autres domaines suite à un recrutement (climat social par exemple).

D'ailleurs certaines normes semblent conscientes de cette ambigüité et émettent d'elles-mêmes des réserves. Ainsi la norme relative à la construction de bâtiments définit l'impact social comme un « *impact sur la société ou sur la qualité de vie, résultant totalement ou partiellement des aspects sociaux* « (norme ISO 15392:2019 - § 3.17.3)

Mais, en dehors de la précision du champ, ce qui reste dans le volet social comme dans le cas général, la pierre d'achoppement de l'impact, c'est bien son appréhension aval ou amont, prospective ou rétrospective, du côté des causes ou des conséquences. Ainsi pour l'aspect aval, l'ordre des conséquences, on trouve que l' **impact sur la santé publique** représente le « *changement, négatif ou positif, intervenant dans le domaine de la santé publique, résultant, en totalité ou en partie des activités, projets ou produits d'un organisme* » (norme ISO 20670:2018 - § 3.55). Ou encore l'**impact sur la vie privée** représente : « *tout ce qui a un effet sur la vie privée d'une personne concernée et/ou d'un groupe de personnes concernées* » (norme ISO 29134:2017 - § 3.6).

Pour la partie amont, l'ordre des causes, on trouve les méthodes d'évaluation. Ainsi l'**évaluation de l'impact des parties prenantes** est une « *méthode d'évaluation de l'influence ou d'autres attributs que les parties prenantes possèdent par rapport à un organisme, une installation ou un projet* » (norme ISO 41014 :2020 - § 3.3.5). Ou encore l'**évaluation de l'impact sur la vie privée** est un « *processus global visant à identifier, analyser, évaluer, consulter, communiquer et planifier le traitement des impacts potentiels sur la vie privée au regard du traitement des données à caractère personnel, dans le cadre plus large du management des risques d'un organisme* » (norme ISO/CEI 29134:2017 - § 2.20). Cette norme est relative aux technologies de l'information et elle propose des lignes directrices pour l'étude d'impacts de ces technologies sur la vie privée.

Tout semble se passer pour le volet social comme si l'impact était défini du côté des conséquences mais que son évaluation se passe du côté des causes.

- **Impact environnemental**

Le champ environnemental est très fourni et nous ne prendrons ici que quelques exemples. Pour la norme de base du management de la qualité des systèmes de gestion

environnementaux, un **impact environnemental** représente « *toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme* » (norme ISO 14001:2015 - § 3.2.4) . Cette définition qui se situe du côté des conséquences fait cependant une allusion (malheureuse selon nous) du côté des causes. Elle définit l'impact comme une modification de l'environnement (consèquences) mais semble limiter la cause « *aux aspects environnementaux d'un organisme* » ce qui peut être très limitatif car des décisions purement financières ou commerciales peuvent avoir des conséquences environnementales. On retrouve cette autolimitation dans la norme 14050 :2020 (norme sémantique) qui définit ainsi la **voie d'impact environnemental** comme une « *série de relations causales, consécutives, débutant en définitive par un aspect environnemental et s'achevant par un impact environnemental* » (norme ISO 14050:2020 - § 3.2.21). Encore une fois se pose le problème de la complexité, on peut limiter les causes ou les effets mais si on limite les deux bouts de la chaîne causale on perd une grande partie de la variabilité des phénomènes étudiés.
Dans le même sens on peut relever que l'**évaluation de l'impact du cycle de vie** représente une « *phase de l'analyse du cycle de vie destinée à comprendre et à évaluer l'ampleur et l'importance des impacts environnementaux potentiels d'un système de produits au cours du cycle de vie du produit* » (norme ISO 14050:2020 - § 3.6.5). Ici on se situe clairement vers la recherche des causes

On pourrait multiplier les exemples on trouverait toujours cette double problématique :

1. L'impact a du mal à être situé franchement du côté des effets car souvent il suppose une analyse de quelques causes
2. La définition du champ apparait toujours comme une pierre d'achoppement car plus on limite le champ, plus on court le risque de passer à côté de pans entiers de l'impact.

2 - Les apories de l'impact

En élargissant cette double problématique nous posons de nouvelles questions :

- Un impact est-il nécessairement une conséquence d'un aspect (activité, produit ou service susceptible d'interaction avec …) ?
- Peut-on hiérarchiser des impacts (un aspect peut avoir un ou plusieurs impacts) ?
- Peut-on mesurer avec précision les effets et/ou évaluer approximativement l'impact ?
- Quel lien existe entre réduction/suppression d'un impact et amélioration de la performance ?

La première question a trait à nos représentations

Relier un aspect de l'activité des organisations à une conséquence ou un « champ » de conséquences, c'est forcément avoir une vue partielle de l'organisation. Dans le cas de l'environnement, il semble évident que les décisions ou les activités non-environnementales peuvent avoir des conséquences environnementales. Le cas des émissions de gaz à effet de serre (GES) est assez éloquent. Il a été nécessaire de bâtir trois référentiels pour amener les entreprises les plus vertueuses à obtenir une bonne représentation des conséquences de leur activité sur le réchauffement climatique.

Le scope 1 concerne tous les gaz à effet de serre émis directement par l'entreprise : le chauffage dans les locaux, les émissions des véhicules détenus par l'entreprise, etc.

Intégrées dans le scope 2, figurent les émissions indirectes et liées à l'énergie : ce sont les émissions créées lors du processus de production.

Dans le scope 3, on retrouve toutes les émissions indirectes. En général, on retrouve la majorité des émissions produits par l'entreprise dans ce scope : achat de marchandise, de services, etc.

Ainsi, l'impact d'une entreprise sur le réchauffement climatique repose sur un nombre important de limitations et de représentations. Il faut d'abord définir un sujet, un thème. Ici, il s'agit de ses émissions de GES. Beaucoup d'autres auraient été envisageables concernant le dérèglement climatique mais ils sont certainement moins importants. Il faut ensuite avoir une représentation de l'activité de l'entreprise relativement à ce thème, ici il y a trois représentations et chacune correspond à un scope. La définition de l'impact et sa mesure (le nombre de tonnes de gaz carbonique émis par l'entreprise) seront directement reliées à cette limitation et à l'une de ces trois représentations.

Mutatis mutandis ces deux précautions devraient toujours être présentes lorsqu'une norme prétend définir l'impact dans l'ordre des conséquences et sa mesure comme la mesure de ces conséquences**. Il ne peut y avoir de définition qu'à travers des limitations strictes et de mesure qu'à travers une représentation**.

La seconde question est liée à la hiérarchisation des impacts

Peut-on exclure certaines dimensions de l'impact sans perdre des éléments essentiels de mesure ? Si nous reprenons l'exemple de la norme ISO 30410:2020 ci-dessus évoquée, on trouve une limitation de l'impact du recrutement qui est défini simplement à partir de la réussite de l'organisation due à ce recrutement et par la suite cette réussite n'est appréciée qu'à travers sa dimension financière.

En d'autres termes, la norme reconnait que l'effet d'un recrutement est multidimensionnel mais elle hiérarchise ses effets pour ne retenir que celui qui est qualifié d'essentiel, l'effet financier. Ici c'est la qualité de la représentation qui peut être remise en cause car s'il est évident qu'un recrutement possède toujours un impact financier il est tout aussi évident que ce n'est pas le seul impact et que dès lors une prise de décision qui ne s'en tient qu'à la dimension financière peut occulter d'autres dimensions parfois plus importantes. Je recrute un vendeur performant qui augmente significativement les ventes et donc les profits mais, son caractère est tellement mauvais qu'il dégrade le climat social au sein de son équipe de vendeurs… La hiérarchisation des impacts apparaît liée à l'état des connaissances sur le sujet (ici à la recherche en GRH) et le risque consistant à définir un seul champ d'impact est celui de passer à côté de pans entiers de la réalité qui, s'ils avaient été pris en compte, auraient pu changer la décision.

Ceci revient à dire que la mesure de l'impact se situe dans une anticipation des effets car on ne peut mesurer que ce qui a été préalablement observé et compris. Pour qu'il y ait mesure de l'impact il convient de savoir ce qui se serait passé en l'absence de l'introduction du changement. Quelle aurait été la performance financière ou quel aurait été le climat social si le recrutement sous revue n'avait pas été effectué ? Dans la plupart des cas, il est tout simplement impossible de répondre à cette question ou la réponse exigerait une recherche qu'il n'est pas raisonnable d'envisager. Pour reprendre l'exemple du « bon vendeur » il est évident qu'il ne suffit pas de considérer que les ventes qu'il a effectuées auraient été ratées car une partie d'entre elles auraient pu être réalisées par d'autres. La mesure d'un impact est presque toujours la mesure d'un écart, écart entre ce qui s'est réellement produit et entre ce qui se serait produit. La connaissance de ce qui se serait produit n'est pas toujours impossible du fait de l'accumulation de grandes bases de données mais il est rarement envisagé de faire ce travail et le plus souvent la mesure de l'impact sera assimilée aux résultats obtenus sans tenir compte de ce qui aurait pu arriver dans un monde où l'événement analysé ne se serait pas produit.
Pour cette raison la hiérarchisation des impacts est fortement sujette à caution car elle est toujours très partielle et parfois partiale en ce qu'elle donne une dimension trop importante à une dimension.

La troisième question pose le problème de l'unité de mesure

Mesurer l'impact relève pour les normes ISO d'une recherche des causes soit l'amont des phénomènes étudiés. Il s'agit d'identifier des relations de causalité entre des phénomènes organisationnels et un effet particulier (plus rarement une série d'effets). Il est des domaines où cette recherche est clairement effectuée à partir d'une unité de mesure incontestable, par exemple les mesures d'impact financier seront calculées en unités monétaires, les mesures de l'impact sur le réchauffement climatique seront mesurées en tonnes de gaz carbonique, etc. En revanche, le choix de l'unité de mesure se révèle délicat dans de nombreux domaines de la RSE.

La mesure de l'impact sur le climat social, sur la beauté d'un paysage, sur la durabilité d'un modèle économique apparaît assez aléatoire. En sciences sociales, nous utilisons dans ce cas des proxys. « *Un proxy ou une variable proxy (au Québec, la traduction recommandée est variable de substitution ou variable substitutive) est une variable qui n'est pas significative en soi, mais qui remplace une variable utile mais non observable ou non mesurable. Pour qu'une variable soit un bon proxy, elle doit avoir une bonne corrélation, pas nécessairement linéaire, avec la variable utile. Cette corrélation peut être positive ou négative* » (source Wikipedia). Ainsi on va souvent remplacer des réalités par des perceptions humaines à propos de cette réalité. On mesurera le climat social à travers des études d'opinion des salariés, la beauté d'un paysage à partir de l'opinion des riverains et celle de la durabilité d'un modèle à dire d'experts économiques. Cette substitution n'est pas sans poser de problème concernant la mesure d'impact car les deux approches peuvent avoir des résultats contradictoires. Entre la mesure d'une réalité objective et celle de la perception de cette réalité par les personnes concernées se glissent des biais de perception. Pour ne prendre qu'un exemple les ergonomes ont montré que dans un atelier, la perception du bruit (et sa dangerosité pour la santé) peut être très

éloignée de ce que mesure un sonomètre. Quelle mesure et quelle unité de mesure privilégier ? La réalité du sonomètre ou la perception des intéressés ? Dans ce cas les médecins ont opté pour le sonomètre. Souvent les chercheurs en économie privilégient également ce que les personnes font (les actes) à ce qu'elles disent. Ce choix est justifié par un risque de réponses non sincères ou biaisées qui est important lorsque les personnes pensent avoir un intérêt lié aux phénomènes étudiés. Ils anticipent alors l'effet de leur réponse sur d'éventuelles décisions de façon à orienter ces dernières dans un sens qui leur soit favorable.

Pour la mesure de l'impact le problème de l'unité de mesure peut se révéler redoutable dès lors que des comparaisons doivent être opérées. En revanche l'utilisation de proxys et le risque de la mesure des perceptions ou des opinions constituent des solutions alternatives qui sont très utilisées dans le domaine de la RSE et de la mesure des impacts relatifs aux conséquences des activités de l'entreprise vis-à-vis des prties prenantes.

La quatrième question interroge le lien entre réduction d'un impact et performance.

Cette question est particulièrement importante dans le cas où les impacts sont négatifs. Pour reprendre les exemples déjà cités dans le cas du déploiement des technologies de l'information et des techniques de sécurité, l'impact sur la vie privée provoque un impact négatif. Ainsi que le stipule la norme, une évaluation de l'impact sur la vie privée ne se résume pas à un chiffre, il s'agit « *d'un processus entrepris le plus tôt possible dans le cycle d'une initiative, lorsqu'il existe encore des opportunités d'influencer ses résultats et, par là-même, de garantir la protection de la vie privée dès la conception. Ce processus se poursuit jusqu'au déploiement du projet, voire après son déploiement* » (norme ISO 29134:2017 - introduction). Le problème précédent de l'unité de mesure est donc moins important que celui qui consiste à cartographier les risques d'atteinte à la vie privée (ce que prévoit la norme), à les évaluer et à les faire disparaître ou à les transférer. La gestion des impacts négatifs s'apparente ainsi à la gestion des risques et les critères de performance de la gestion des risques ne sont pas identiques à ceux de la gestion commerciale, financière ou sociale. Les dimensions sur lesquelles travaille le risk-manager sont celles de la gravité et de la fréquence, la combinaison des deux laissant apparaître la notion de criticité.

Conclusion

En conclusion, l'impact apparaît comme une notion centrale de la RSE, qu'il s'agisse de l'impact social ou environnemental. Les normes ISO se sont emparées de cette notion et si elles ne lui consacrent pas (encore) une norme spécifique, il est présent dans nombre d'entre elles. Deux constats nous semblent caractériser les approches normatives de la notion d'impact.

Le premier constat est que ces multiples apparitions (181) loin d'éclaircir ou de préciser ce qu'est un impact et comment le mesurer introduisent une certaine confusion. Certes, la plupart du temps l'impact est situé dans une chaîne de causalité et il se situe du côté des conséquences. Mais cette généralité souffre de nombreuses exceptions. Parfois ce sont les

causes qui sont recherchées, notamment dès que l'on cherche à mesurer l'impact. De même les délimitations de champ constituent également un problème essentiel, dans quel champ (sur quel scope en matière de GES) cherche-t-on à mesurer l'impact. Mais en plus de la question du champ, le type d'impact est également interrogé. Il y a les impacts directs et les impacts indirects, les impacts proches et lointains, les impacts purs et combinés… Pour reprendre l'exemple du coût d'un mauvais recrutement (norme ISO 30410:2020), le reproche que nous avons adressé à cette norme peut être balayé si on élargit l'analyse aux effets indirects et lointains. Nous avons reproché à cette norme de ne prendre en compte que les effets financiers et d'ignorer, par exemple, le mauvais climat social dû à un mauvais recrutement. Mais un mauvais climat social se traduit aussi par des effets délétères sur le résultat donc en élargissant l'analyse des conséquences, en changeant l'horizon de temps (car des effets retards doivent être pris en compte) la critique tombe d'elle-même. De ce premier constat découle une conclusion importante. L'impact est souvent un concept trop large, trop multidimensionnel pour être opérationnel. Il convient de spécifier avec le plus de précisions possibles le champ, le type d'impact auquel on se réfère. Ne pas dire, par exemple l'impact du recrutement sur la performance mais l'impact direct du recrutement sur la performance financière à court terme. C'est en ce sens que nous évoquons les apories de la notion d'impact. Il y a une difficulté logique insoluble à vouloir utiliser la notion d'impact comme guide pour orienter les activités et les résultats de l'entreprise tant que n'ont pas été strictement qualifiés les domaines et les types d'impact concernés.

Par exemple, de plus en plus d'entreprises se définissent comme « entreprise à impact ». Mais que signifie vraiment cette appellation et quels sont les critères qui permettent de définir une société comme telle ? Parfois on confond entreprise à mission et entreprise à impact. Si la première bénéficie désormais d'une reconnaissance de qualité et doit préciser les objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, la seconde n'est pas définie dans les textes. Toute société peut donc s'octroyer le qualificatif d'entreprise à impact et cela n'est pas assorti de définition ou de mesure d'impact. Il en va différemment pour l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) puisque les entreprises de l'ESS (Economie sociale et solidaire) qui demandent cet agrément doivent avoir une utilité sociale comme objectif principal et prouver que cette activité a un impact direct sur le compte de résultat ou la rentabilité de l'entreprise.

Le second constat est plus complexe car il relève non d'un déficit de définition mais d'un déficit de représentation. Par nature, l'impact renvoie à une vision causale des événements. Il existe des causes qui produisent des effets. Par la première conclusion, on invite à spécifier, quelle(s) cause(s), quel(s) effet(s) mais on ne remet pas en cause cette représentation. Or, depuis un certain nombre de travaux sur la vie des organisations, on est en droit de douter que cette représentation soit toujours adéquate. L'auteur canadien G. Morgan a choisi le langage des métaphores et il a trouvé sept métaphores pour figurer l'organisation. Dans la première il s'agit de la machine : la vision de l'entreprise se réduit à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier. Chaque geste et attitude sont codifiés. Pour chacune des tâches à accomplir il existe un cahier des charges, des responsabilités et un degré d'autonomie définis à l'avance. C'est dans cette représentation que les relations de causalité sont le plus utiles. Dans la seconde il s'agit de l'organisme vivant et c'est l'« analyse système » plus que la causalité qui permet de comprendre son

fonctionnement car l'organisation est étudiée selon un ensemble de systèmes dont les relations, qu'elles soient humaines, politiques, économiques ou techniques, sont interdépendantes. (G. Morgan, 1999). Cette dernière métaphore nous semble plus apte à prendre en compte la notion d'impact que la première. Introduire un changement ou simplement vouloir mesurer l'impact d'une action dans l'entreprise suppose que l'on dispose d'une représentation de l'entreprise qui tienne compte d'un grand nombre de sous-systèmes et de leurs interrelations.

Le gouvernement actuel a créé pour les entreprises une plateforme intitulée « impact ». Elle se présente comme une aide aux entreprises pour partager de bonnes pratiques et de bons indicateurs : « *Vous pouvez, pour le compte de votre entreprise, renseigner les indicateurs que nous vous proposons, ou publier directement tout autre* ***indicateur que vous jugez pertinent pour mesurer votre impact.*** *Des ressources sont également mises à disposition pour vous permettre d'améliorer vos connaissances en matière d'ESG* **»** (cf. site impact.gouv.fr, consulté le 19/01/2022). Figurent sur cette plateforme les indicateurs susceptibles de mesurer des impacts. Par exemple pour l'impact social, on trouve les indicateurs suivants (extraits) : taux de rotation des effectifs, taux d'absentéisme au travail, taux de fréquence des accidents du travail, nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré, pourcentage de salariés en alternance ou en apprentissage, pourcentage de salariés seniors, dispositif d'actionnariat de salarié, existence d'un accord d'intéressement, etc. Une telle batterie d'indicateurs va dans le sens de l'approche de l'organisation vue comme un organisme vivant **à condition toutefois d'être considérés dans leur ensemble.** Pour filer la métaphore de Morgan, il ne s'agit pas de considérer un seul indicateur car l'homme (organisme vivant par excellence) ne peut se réduire à un seul indicateur mais une série complète d'indicateurs peut donner de sa santé et de son bien-être une image fidèle. Ainsi nous plaidons pour que l'impact et sa mesure s'inscrivent dans une approche complète de mesure via des proxys (y compris perceptuels) et des indicateurs qui donne de l'entreprise une vision multidimensionnelle et multi-niveaux.

Cette vision de l'entreprise sous examens systémiques permanents et mesure d'indicateurs multiples est également proche de l'aporie dans la mesure où elle rencontre la limite imposée par la loi d'Ashbi (1903-1972) concernant la variété requise. La loi de la variété requise s'énonce ainsi : « *Afin de réussir à s'adapter et à survivre, un membre d'un système a besoin d'une dose minimale de flexibilité, et cette flexibilité doit être proportionnelle aux variations potentielles ou à l'incertitude du reste du système* ».

BIBLIOGRAPHIE

[1] IGALENS, Jacques, *L'impact, nouvel horizon de la RSE,* Actes de l'IAS Université d'Aix-en Provence , 2021

[2] MORGAN, Gareth. *Images de l'organisation*. Presses Université Laval, 1999.

NORMES CITEES

[1] ISO 14001:2015 - Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation

[2] ISO 14050:2020 - Management environnemental - Vocabulaire

[3] ISO 14090: 2019 - Adaptation au changement climatique - Principes, exigences et lignes directrices

[4] ISO 14091:2021 - Adaptation au changement climatique - Lignes directrices sur la vulnérabilité, les impacts et l'évaluation des risques

[5] ISO 15392:2019 - Développement durable dans les bâtiments et ouvrages de génie civil - Principes généraux

[6] ISO 20121:2012 - Systèmes de management responsable appliqués à l'activité évènementielle

[7] ISO 20670:2018 - Réutilisation de l'eau - Vocabulaire

[8] ISO 22300:2021 - Sécurité et résilience - Vocabulaire

[9] ISO 26000:2010 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale

[10] ISO/IEC 27031:2011 - Technologies de l'information - Techniques de sécurité - Lignes directrices pour la préparation des technologies de la communication et de l'information pour la continuité d'activité

[11] ISO/IEC 29134:2017 - Technologies de l'information - Techniques de sécurité - Lignes directrices pour l'étude d'impacts sur la vie privée

[12] ISO 30400:2016 - Management des ressources humaines - Vocabulaire

[13] ISO/TS 30410:2018 - Management des ressources humaines - Mesure de l'impact du recrutement

[14] SO 30415:2021 - Management des ressources humaines - Diversité et inclusion

[15] ISO 41014 :2020 - Facility management - Elaboration d'une stratégie de facility management

AUDIT SOCIAL ET ATTENTES DES EMPLOYÉS DE LA GÉNÉRATION Z : UNE BRÈVE REVUE DE LITTÉRATURE

Johanne KAMTCHUENG
Doctorante en Sciences de Gestion à la FASEG/UAC
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
johannekamtchueng@yahoo.fr

Rosaline Dado WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

Résumé

L'un des objectifs visés par l'audit social est d'analyser les attentes des employés afin de concevoir des politiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui répondent à ces attentes. Ces attentes évoluant dans le temps, répondre aux attentes du personnel de la nouvelle génération est aujourd'hui l'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontées les organisations.

L'objectif de la présente recherche est de décrire les attentes des employés de la génération Z dans la littérature afin de concevoir des politiques pour attirer, retenir et fidéliser cette cohorte générationnelle d'employés aux caractéristiques bien spécifiques. Pour atteindre cet objectif, une étude documentaire a été réalisée (articles, livres, thèses, rapports, …). L'analyse de la littérature a montré que les employés de la génération Z sont ancrés dans l'utilisation des outils technologiques, qu'ils sont très mobiles, qu'ils apprécient la flexibilité dans le travail, l'autonomie, le développement, la créativité, les récompenses et la coopération.

Mots clés
Attentes, génération Z, Audit social, politiques GRH.

Abstract

One of the objectives of social auditing is to analyse employees' expectations in order to design Human Resource Management (HRM) policies that meet these expectations. These expectations change over time. Meeting the expectations of the new generation of employees is one of the major issues facing organisations today.

The objective of this research is to describe the expectations of Generation Z employees in the literature in order to design policies for attracting, retaining and retaining this generational cohort of employees with very specific characteristics. To achieve this objective, a literature review was conducted (articles, books, theses, reports, ...). The literature review showed that Generation Z employees are anchored in the use of technological tools, are highly mobile, value flexibility in work, autonomy, development, creativity, rewards and cooperation.

Key words
Expectations, Generation Z, social audit, HRM policies.

Introduction

L'audit social est une pratique qui permet d'apprécier la performance des ressources humaines (RH). Cette performance joue un rôle prépondérant dans la performance sociale qui, elle à son tour détermine la performance économique ainsi qu'organisationnelle (Tiguit, 2019). Dans le souci d'améliorer la performance globale des organisations, les chercheurs ont mis sur pied un stratagème d'évaluation régulière et réglementée appelé audit social. Guerrero en 2008 a défini l'audit social comme « *une démarche qui peut être une combinaison entre l'observation, l'analyse et l'évaluation* ». L'auditeur observe et fait des suggestions dans le but d'améliorer les conditions de travail des employés (Guerrero, 2008). Il permet de desceller les points forts et les points faibles afin de remédier aux différentes failles. L'audit financier et l'audit comptable ont fait leurs preuves, mais des défaillances n'ont pas tardé à se faire sentir. Pour pallier à ces défaillances, l'audit social s'est rapidement imposé au sein des organisations. Les recherches ont très vite montré que ces trois formes d'audit sont complémentaires, car l'entreprise fonctionne comme un système, mais l'audit social est le moteur de la réussite des autres formes d'audit (Igalens et Peretti, 2008). Ce sont les RH qui mobilisent les autres ressources pour l'atteinte des objectifs de l'organisation (ressources financières et matérielles). Les opérations d'audit social ont déjà élucidé plusieurs problèmes auxquels sont confrontées les organisations de nos jours. Parmi ces problèmes, figurent la fidélité des employés, particulièrement celle des générations récentes (Lendoye, 2020 ; Chaney et al., 2017 ; Desplats et Pinaud, 2015 ; Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Giraud, 2012 ; Bourhis et Chênevert, 2010).

Les besoins des employés évoluent avec le temps et les pratiques de GRH (Gestion des Ressources Humaines) classiques et ne répondent plus efficacement aux attentes du personnel. De plus, avec les avancées technologiques qui ont marqué ces dernières décennies, les organisations font face à une concurrence internationale. Les RH elles aussi font face à un marché international qui les rend très mobiles et plus exigeantes (Book et al., 2019). La littérature révèle que les générations d'employés se succèdent, mais ne se ressemblent pas (Strauss et Howe, 1991 ; Mannheim, 1970). On distingue donc sept générations (Goujani et al., 2019 ; Locmele-Lunova et Cirjevski, 2017). Chacune de ces générations présente des caractéristiques particulières qui affectent son comportement en milieu professionnel (De Kort, 2004 et Kupperschmidt, 2000).

Tableau N°1 : Vision globale des générations

Générations	Année de naissance	Valeurs fondamentales	Événements clés
Les GI	De 1901 à 1924	Civisme	Première guerre mondiale
Les vétérans	De1925 à 1944 voire 1946	Attitude dévouée Travail honnête Respect des autorités	Grandes dépressions et seconde guerre mondiale…
Les babybooms	De 1945 à 1960 voire 1964	Optimisme Gratification personnelle et croissance.	Droits civils et mouvements féministes…
La génération X	De 1960 à 1979 voire 1980	Diversité Informalité Compétences dans les NTIC Détente.	Le SIDA et les défis globaux…
La génération Y	De 1980 à 1995 voire 2000	Optimisme Conscience civique Confiance Réalisation professionnelle	Le terrorisme et les ordinateurs…
La génération Z	De 1995 à 2000 voire 2010	Connectée Créative Communicante Collaborative Mobile.	Explosion du Web 2.0 et Fukushima…
La génération Alpha	De 2010 à nos jours voire les années à venir	Hyper-connectée Mobilité accentuée	Explosion du Web 3.0 et Coronavirus…

Source : adapté de Zemke et al. (2000).

Certaines générations ont disparu (les vétérans) ou alors sont très peu représentées dans le milieu professionnel de nos jours (les baby-booms) tandis que d'autres constituent la majeure partie des ressources humaines en entreprise (Générations X et Y) ou encore des prévisions pour les années à venir (Génération Z et Alpha) (Jiri, 2016 ; Berkup, 2014). De ce fait, les générations des Baby-Booms, X, Y et Z constituent la main-d'œuvre actuelle bien évidemment à des niveaux et proportions différents car les générations de Baby-Booms et X tendent vers la sortie et la Z est à l'entrée (Pop et Pop, 2019). Comme pour toutes les autres générations, les auteurs ne trouvent pas de consensus pour la date de début et la date de fin de la génération Z. les différentes dates de la littérature sont regroupées dans le tableau suivant :

Tableau N°2 : Période de naissance des individus de la génération Z selon différents auteurs

ANNÉES	AUTEURS
2005 → À NOS JOURS	Locmele-Lunova et Cirjevski, 2017.
1997 → À NOS JOURS	Bresman et Rao, 2017.
1995 → 2010	Bencsik et al., 2016 ; Koulopoulos et Keldsen, 2016 ; Turner, 2015 ; McCrindle, 2014 ; Wood, 2013 ; Sullivan et Heitmeyer, 2008 ; Yeaton, 2008.
1990 → 2000 VOIRE 2010	Talmon, 2019 ; Sa'aban et al., 2013 ; Tulgan, 2013 ; Josiam et al., 2009 ; Eisner, 2005.

Source : auteures à partir de la littérature

En dehors du manque de consensus entre les auteurs sur les périodes de naissance des différentes générations, la littérature révèle également que d'après les résultats d'une étude menée par Saba les différences de valeur au travail liées à la génération sont un mythe loin d'être prouvé empiriquement (Saba, 2017 ; Saba, 2013). En effet, bien avant Saba, des auteurs ont montré que les différences générationnelles n'ont aucun fondement théorique (Joshi et al. ; Parry et Urwin, 2011). Sans toutefois refouler ce qui précède, les recherches ont montré que la génération Z possède un certain nombre de caractéristiques qui la différencie des générations précédentes (Nabahani et Riyanto, 2020).

En 2017, les individus appartenant à la génération Z étaient évalués à deux milliards d'habitants, en 2019, elle représentait 32 % de la population mondiale (Lu et Miller, 2019). En 2020, elle a été évaluée à environ un cinquième de la population active occupée (Sidorcuka et Chesnovicka, 2017) et dans l'avenir elle constituera le plus grand segment de clientèle (Heukäufer et al., 2017). D'après McCrindle (2015) c'est la génération Z qui construit l'avenir et dirigera le monde dans les années à venir (Fratričová et Kirchmayer, 2018). Elle est ancrée dans l'outil informatique et mène une vie virtuelle active (connectée au reste du monde, amis virtuels, plusieurs comptes…). Mobile, elle est qualifiée de « Job-hopping », car elle ne reste pas dans une seule organisation (Limón, 2019). Pour des raisons particulières, elle est en permanence à la recherche de nouvelles opportunités.

En effet, le déphasage entre les exigences des nouvelles générations d'employés et les pratiques de GRH crée des problèmes de turnover ou roulement du personnel. Or pour être pérenne et performante toute organisation doit attirer, retenir et fidéliser les talents comme l'a si bien dit Lachance (2011p.11) : « *la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer, mais encore mieux à le fidéliser* ». Les employeurs pour assurer la pérennité de leurs organisations doivent mettre en place des pratiques dynamiques pour fidéliser les employés de la nouvelle génération devenus très exigeants. Ce travail de recherche s'est donc engagé à décrire grâce à la littérature les exigences de cette nouvelle génération d'employés. La littérature a permis de répertorier certaines caractéristiques liées à la génération Z. ces caractéristiques sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : récapitulatif des caractéristiques des employés de la génération Z

THEMES	ATTENTES DES EMPLOYÉS DE LA GENERATION Z	REFERENCES/ AUTEURS
Technophilie	Accès à la technologie en tout lieu, familiarité avec la nouvelle technologie dès l'enfance, habilité accrue pour les outils informatiques, toujours connecté via tablettes, smartphones,…	Latkovikj et Popovska (2020) ; Pop et Pop (2019) ; Wahyudi et Sanyata (2019) ; Chaney et al. (2017) ; Targamadzė et Minkutė-Henrickson (2015) ; Berkup (2014) ; Deal et al. (2010)
Mobilité	Possibilité de cumuler les emplois, aime travailler à l'étranger, fidélisation difficile, changement régulier d'activité, impatience	Wahyudi et Sanyata (2019) ; Chaney et al. (2017) ; Cseh-Papp et al. (2017) ; Targamadzė et Minkutė-Henrickson (2015)
Flexibilité	Temps de travail flexible, avoir du temps libre, équilibre entre vie privée et vie professionnelle	Wahyudi et Sanyata (2019) ; Csiszárik-Kocsír et Garia-Fodor (2018) ; Fodor et Jaeckel (2018)
Autonomie	Recherche de liberté, ne respecte pas l'autorité, mais la compétence, égalité entre tous les êtres humains, intention individuelle d'entreprendre	Rodriguez et al., 2019 ; Schroth (2019) ; Fodor et Jaeckel (2018) ; Benkritly et Kerkoub (2017) ; Berkup (2014)
Développement	Appréciation du contenu du travail, développement professionnel	Wahyudi et Sanyata (2019) ; Csiszárik-Kocsír et Garia-Fodor (2018) ; Fratričová et Kirchmayer (2018)
créativité	Ouverture d'esprit, sens d'innovation, curiosité élevée, intention d'entreprendre	Rodriguez et al., 2019 ; Wahyudi et Sanyata (2019) ; Csiszárik-Kocsír et Garia-Fodor (2018) ; Chaney et al. (2017) ; Targamadzė et Minkutė-Henrickson (2015)
Récompense	Rémunération satisfaisante, possibilité de promotion, reconnaissance	Csiszárik-Kocsír et Garia-Fodor (2018) ; Fodor et Jaeckel (2018)
Coopération	Travail en équipe, système de mentorat, communication ouverte, implication dans les prises de décisions, collaboration et coaching	Schroth (2019) ; Wahyudi et Sanyata (2019) ; Csiszárik-Kocsír et Garia-Fodor (2018) ; Fodor et Jaeckel (2018) Fratričová et Kirchmayer (2018) ; Hanif et al. (2013) ; Oglensky (2008)

Source : auteures à partir de la littérature

1 La technophilie

Même si la génération X a vu les premiers ordinateurs, c'est la génération Y qui a été la première à se frotter aux premiers outils technologiques. Son enfance a été marquée par l'explosion technologique. La génération Z a vécu la même explosion technologique que la génération Y mais à un degré plus élevé (Web 2.0) raison pour laquelle les générations Y et Z sont appelées

générations numériques (Tapscott, 2009). Les individus de la génération Z sont constamment connectés grâce aux smartphones, tablettes, ordinateurs et autres appareils qui leur donnent accès à internet en tous lieux. Ils se sont créés un monde virtuel auquel ils sont très attachés. Ils n'imaginent pas leur vie sans internet (Wahyudi et Sanyata, 2019). Nés avec les outils informatiques entre les mains, ces jeunes ont une grande habileté pour maitriser les appareils de nouvelles technologies. Les pratiques deviennent de plus en plus numérisées en entreprises. Parmi ces pratiques nous pouvons citer les activités liées au recrutement, à la formation, etc. La numérisation de ces pratiques organisationnelles, la disponibilité d'internet et l'habilité dans l'utilisation des appareils technologiques rendent les employés de la génération Z très mobiles.

2 La mobilité

Les opportunités d'emploi sont disponibles sur les réseaux sociaux ce qui facilite la tâche aux employés de la génération Z. Il suffit d'un clic pour consulter les offres d'emploi disponibles, et d'un autre clic pour postuler. Contrairement aux générations précédentes, ils sont impatients ce qui accroit leur mobilité professionnelle. Le monde étant devenu grâce au réseau internet un village planétaire, les Z ont un goût pour l'aventure sans nul autre pareil (Wahyudi et Sanyata, 2019). Cette mobilité accrue rend la fidélisation des employés de la génération Z très difficile d'autant plus que ces employés ont des exigences que les organisations peinent encore à satisfaire.

3 La flexibilité

Les Z mettent un point d'honneur sur leurs moments de loisirs, distractions, échanges avec des amis et familles. Pour cette raison donc ils apprécient des emplois ayant des horaires de travail assez flexibles pour leur permettre de trouver l'équilibre entre leurs vies professionnelle et privée (Fodor et Jaeckel, 2018). Cette flexibilité réclamée n'est qu'une expression de l'autonomie à laquelle ils aspirent.

4 L'autonomie

La littérature révèle que les Z ont moins de respect pour les autorités. En effet pour eux, tous les individus sont égaux et capables de développer des compétences identiques. Le respect traditionnel lié à l'âge n'existe plus, car ils se réfèrent plutôt aux compétences que possèdent les uns et les autres (Schroth, 2019). La recherche de l'autonomie pousse ces jeunes à l'entrepreneuriat. Ils sont disposés à la création de leur propre affaire pour ne dépendre de personne. Ils sont conscients que pour que cette autonomie soit effective, il faudrait développer régulièrement les compétences pour répondre aux attentes du marché qui évoluent sans cesse.

5 Le développement

Toujours à la recherche de nouvelles compétences, les Z apprécient les emplois dans lesquels ils ont les possibilités de se développer aussi bien sur le plan personnel que professionnel. Ils aiment acquérir de nouvelles performances, et ce dans différents domaines. Ils n'ont pas peur de sortir de leur zone de confort et apprécient les innovations (**Csiszárik-Kocsír et Garia-Fodor, 2018**).

La créativité

De plus en plus instruits grâce aux informations disponibles et au libre accès pour tous, les jeunes de la génération Z ont l'esprit très ouvert. Ils font preuve d'une curiosité sans précèdent. La recherche de nouvelles stratégies, méthodes et sensations est la chose la mieux partagée au sein de cette communauté générationnelle. La monotonie et la routine pour cette cohorte générationnelle sont à combattre en milieu de travail. Ils prennent rapidement des initiatives et attendent que les employeurs les apprécient (Targamadzė et Minkutė-Henrickson, 2015). Cette appréciation peut se traduire par des récompenses de plusieurs natures.

7 Les récompenses

Les récompenses sont réparties en deux catégories à savoir : les récompenses financières et non financières. Les récompenses financières ont toujours été considérées par le passé comme la première source de motivation des employés. Les études ont montré que le facteur de motivation le plus important pour la génération Z reste un salaire élevé bien que d'autres paramètres nécessitent d'être pris en compte. Les possibilités de promotion et la promesse d'une bonne équipe et d'une bonne ambiance, les avantages sociaux, le temps libre, la créativité, la mise en œuvre de ses idées sont quelques-uns de ces paramètres. En effet, les employés de la génération Z accordent de l'importance à la rémunération financière cependant, elle n'est pas suffisante pour les retenir (Csiszárik-Kocsír et Garia-Fodor, 2018). Malgré plusieurs spécificités propres aux individus de la génération Z, ils ont des points communs avec les autres générations telles que l'appréciation de la coopération.

8 La coopération

Malgré la communication physique difficile pour les membres de la génération Z, ces individus dans leur monde virtuel ont besoin d'être écoutés, compris et impliqués dans les prises de décisions. Comme toutes les autres générations, cette génération à son entrée au sein d'une entité recherche un accompagnement pour faciliter son insertion. Ainsi, elle apprécie la pratique du mentorat, du coaching et le travail en équipe (Csiszárik-Kocsír et Garia-Fodor, 2018).

Constatations

Les individus de la génération Z sont fortement présents sur le marché professionnel. Ils ont attiré l'attention de nombreux chercheurs depuis leur enfance, car ils manifestaient des caractéristiques spécifiques à leur époque. Comme toutes les autres générations précédentes, des faits saillants ont marqué leur évolution parmi lesquels l'explosion du Web 2.0 (avancées technologiques). Ces avancées technologiques ont considérablement modifié les comportements des individus aussi bien dans la société qu'au sein des organisations. Suite donc à cette situation, les organisations pour être pérennes doivent s'arrimer aux exigences qu'impose la nouvelle compétitivité liée aux générations. Les employés de la génération Z apprécient l'utilisation des outils technologiques, la mobilité, la flexibilité, l'autonomie, le développement, la créativité, les récompenses et la coopération. Toutefois, il est important pour les employeurs de savoir comment combiner ces exigences pour rendre leur organisation attrayante pour ces individus.

Comme tout travail scientifique, cette étude dégage des limites. Tout d'abord, l'exploitation de la littérature existante sur le sujet est loin d'être exhaustive. Ensuite, l'analyse des attentes nécessite une approche subjective or l'étude est de portée objective donc les résultats pourraient ne pas être appropriés à certains contextes. Il faut également noter que les avancées technologiques n'évoluent pas de la même manière dans tous les continents encore moins les pays, raison pour laquelle une enquête exploratoire est importante pour contextualiser le problème. Enfin, une panoplie d'études a déjà été menée sur la génération Z, mais la majorité ne s'est concentrée que sur les étudiants (Gokhale et al., 2020 ; Latkovikj et Popovska, 2020 ; Schroth, 2019 ; Fodor et Jaeckel, 2018 ; Fratričová et Kirchmayer, 2018 ; Cseh-Papp et al., 2017 ; Ozhan et Solmaz, 2015 ; Targamadzė et Minkutė-Henrickson, 2015) et l'exploitation de la littérature (Latkovikj et Popovska, 2020 ; Nabahani et Riyanto, 2020 ; Locmele-Lunova et Cirjevski, 2017 ; Sidorcuka et Chesnovicka, 2017 ; Deal et al. ; 2010). Rares et évidemment récents sont les travaux de recherche qui ont ciblé la génération Z au sein de l'entreprise (Chillakuri, 2020 ; Wahyudi et Sanyata, 2019 ; Sidorcuka et Chesnovicka, 2017). Les recherches futures sur la question pourraient s'appuyer sur cette brève revue de littérature centrée sur les caractéristiques des individus de la génération Z pour faire une étude empirique en entreprise afin d'enrichir le débat et combler les manquements qui subsistent dans la communauté scientifique.

Quelques recommandations

L'étude permet de formuler quelques recommandations à l'intention des employeurs :

- Les organisations doivent s'arrimer aux avancées technologiques en se faisant connaître sur les réseaux sociaux, principales sources de renseignement des employés de la génération Z.
- Les missions d'audit doivent être fréquentes pour desceller les manquements auprès de cette cohorte générationnelle exigeante.
- Ces jeunes Z ont besoin d'être impliqués dans les prises de décision, d'être écoutés, consultés et considérés.

- Il serait préférable pour les organisations de mettre sur pied des programmes de développement personnel et professionnel.
- Pour répondre aux attentes des employés de la génération Z, l'environnement de travail doit être favorable à la créativité et à l'innovation.
- Les récompenses doivent être conséquentes à la tâche et reposées sur les principes de justice et d'égalité.
- Les employeurs doivent intégrer dans leurs préoccupations l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle des employés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] Bencsik, A., G. Horváth-Csikós, et Juhász, T. (2016), "Y and Z generations at workplaces", Journal of Competitiveness 8(3), pp.90-106.

[2] Benkritly, N. R., et Kerkoub, I. A. (2017), "Influence de la génération Z sur le monde du travail : cas de l'Algérie », International Journal of Business & Economics Strategy, 5 (2), pp.27-31.

[3] Berkup, S. B. (2014), « Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life » Mediterranean Journal of Social Science, 5(19), pp.218-229.

[4] Book, L., Gatling, A., et Kim, J. (2019), "The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry", Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18(3), pp.368-393.

[5] Bourhis, A., et Chênevert, D. (2010), « Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation : Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés » Nouveaux comportements nouvelle GRH ? XXI congrès AGRH, pp.1-33.

[6] Bresman, H., et Rao, V. D. (2017), "A survey of 19 countries shows how generations X, Y, and Z are - and aren't different", Harvard Business Review, pp.95(4).

[7] Chaney, D., Touzani, M., et Ben Slimane, K. (2017), « Marketing to the (new) generations: summary and perspectives",Journal of Strategic Marketing, 25(3), pp.179-189 .

[8] Chaney, D., Touzani, M., et Ben Slimane, K. (2017), « Marketing to the (new) generations: summary and perspectives",Journal of Strategic Marketing, 25(3), pp.179-189 .

[9] Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., et Vignolles, A. (2014), « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 3(93), pp.3-17.

[10] Chillakuri, B. (2020), "Examining the role of supervisor support on generation Z's intention to quit", American Business Review, 23(2), article 11, pp.408-430.

[11] Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., et Hajós, L. (2017), "The appearance of a new generation on the labour market ", International Journal of Engineering, 15, pp.123-130.

[12] Csiszárik-Kocsír, A., et Garia-Fodor, M. (2018), "Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation Z ", On-Line Journal Modelling the New Europe, (27), pp.67-87.

[13] De Kort, L. (2004), "Generations at work" Retrieved September 7th, 2007 from www.aimnt.com.au/ntatwork/generations_at_work.pdf.

[14] Deal, J. J.; Altman, D. G., et Rogelberg, S. G. (2010), "Millenials at work: What we know and what we need to do (If anything)" Journal of Business Psychology, 25, pp.191-199.

[15] Desplats, M., et Pinaud, F. (2015), « Manager la génération y », 2eme édition Dunod.

[16] Eisner, S. (2005), "Managing Generation Y", SAM Advanced Management Journal, 70(4), pp. 4-15.

[17] Fodor, M., et Jaeckel, K. (2018), "What does It Take to Have a Successful Career Through the Eyes of Generation Z - Based on the Results of a Primary Qualitative Research", International Journal on Lifelong Education and Leadership, 4(1), pp.1-8.

[18] Fratričová, J., et Kirchmayer, Z. (2018), "Barriers to work motivation of generation Z ", Journal of Human Resource Management, 21(2), pp.28-39.

[19] Fratričová, J., et Kirchmayer, Z. (2018), « Barriers to work motivation of generation Z » Journal of HRM, 21(2), pp.28-39.

[20] Giraud, L. (2012), « l'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'etape de carriere et l'appartenance générationnelle du salarie », Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), thèse de doctorat.

[21] Gokhale, N., Chanda, R., et Islam, T. (2020), "Brand loyalty drivers of Indian gen Z ", International Journal of Modern Agriculture, 9(3), pp.1762-1772.

[22] Goujani, A. J., Shahin, A., Isfahani, A. N., et Safari, A. (2019), "Analyzing the influence of job satisfaction on hostage employee loyalty in Isfahan Province Gas Company", An International Journal, 26(6), pp.1728-1748.

[23] Guerrero, S. (2008), « Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines », Dunod, Paris.

[24] Hanif, A., Khalid, W., et Khan, T. N. (2013), « Relating Maslow's hierarchie of needs with employee turnover and retention: case study of local telco", International Journal of Human Resource Studies, 3 (2), pp.51-68.

[25] Heukäufer, E., Cheung, J., et Davis, T. (2017), "Customer engagement: Brand relationships and Gen Z", IBM Report for customer Products In association with NRF.

[26] Igalens, J., et Peretti, J. M. (2008), « Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05.

[27] Joshi, A., Dencker, J. C., et Franz, G. (2011), « Generations in organizations", Research in Organizational Behavior, 31, pp. 177–205.

[28] Josiam, B., Crutsinger, C., Reynolds, J., Dotter, T., Thozhur, S., Baum, T. (2009), «An Empirical Study of the Work Attitudes of Generation Y College Students in the USA: The Case of Hospitality and Merchandising Undergraduate Majors», Journal of Services Research, 9 (1), pp. 5-30.

[29] Koulopoulos, T., et Keldsen D. (2016), "Gen Z effect: The six forces shaping the future of business" New York, NY: Routledge.

[30] Kupperschmidt, B. R., (2000), "Multigeneration employees: Strategies for Effective Management" The Health Care Manager,19(66), pp. 65-76.

[31] Lachance, R. (2011), « Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines. In P. Paillé (Éd.), La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques », Québec : Les Presses de l'Université Laval, pp.9-29.

[32] Latkovikj, M. T., et Popovska, M. B. (2020), "How millennials, gen Z, and technology are changing the workplace design? "Proceedings of the 6th International Workshop on Socio-Technical Perspective in IS Development, pp.53-59.

[33] Lendoye, M. A. K. (2020), « Fidéliser les cadres de la génération Y au sein des entreprises gabonaises : l'importance du duo ancres-succès en carrière », Gestion et management, thèse de doctorat, Université Paul Valéry - Montpellier III.

[34] Limón, M. (2019), "Why are so many Millennials and Gen Z job-hopping?" Retrieved from Tecnológico de Monterrey website: https://observatory.tec.mx/edu-news/why-areso-many millennials-and-gen-z-job-hopping.

[35] Locmele-Lunova, R., et Cirjevski, A. (2017), « Exploring the multigenerational workforce's personal and work values: the future research agenda », Journal of Business Management, 6(1), pp.7-19.

[36] Lu, Q.S., et Miller, R. (2019), « Comment les communications sur les réseaux sociaux se combinent avec la gestion de la fidélité des clients pour stimuler les ventes au détail vertes », Journal of Interactive Marketing, 46, pp.87-100.

[37] Mannheim, K. (1970), "The problem of generations.", Psychoanalytic review 57(3), pp.378-404.

[38] McCrindle, M. (2014), "The ABC of XYZ: Understanding the global generations", 3rd ed., Bella Vista: mcCrindle Research.

[39] McCrindle, M. (2015), "Generation Z Digital" [ONLINE] Available at: http://generationz.com.au/digital/, [Accessed 20 March 16].

[40] N'Da, P. (2015), « Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse ? son mémoire de master ou professionnel, et son article », l'Harmattan.

[41] Nabahani, P. R., et Riyanto, S. (2020), "Job satisfaction and work motivation in Enhancing generation Z's organizational commitment ", Journal of Social Science, pp.234-240.

[42] Oglensky, B. D. (2008), "The ambivalent dynamics of loyalty in mentorship", Human Relations, 61(3), pp.419–448.

[43] Ozhan, M., et Solmaz, B. (2015), » The changing face of the employees- generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students)", Procedia Economics and Finance, 26, pp.476-483.

[44] Parry, E., et Urwin, P. (2011), "Generational differences in work values: A review of theory and evidence", International Journal of Management Reviews, 13, pp. 79–96.

[45] Pop, D., et Pop, M. T. (2019), "Approaching the labor market from a generational perspective", IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 568, pp.1-10.

[46] Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., et Cohen, S. (2019), "Managing the next generation of sales, Gen Z/Millenial cusp: An exploration of grit, entrepreneurship, and loyalty" Journal of Business-to-Business Marketing.

[47] Sa'aban, S., Ismail, N., et Mansor, M.F., (2013)," A study on generation y behavior at workplace", International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering (ICOBIEE2013), pp. 549-554.

[48] Saba, T. (2013), "Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions", Queen's University IRC, pp. 1-11.

[49] Saba, T. (2017), « Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences », Gérontologie et société, 39(153), pp.27-41.

[50] Schroth, H. (2019), "Are you ready for gen Z in the workplace? ", California Management Review, 61(3), pp.5-18.

[51] Sidorcuka, I. et Chesnovicka, A. (2017), "Methods of attraction and retention of generation Z staff ", International Conference on Innovation in Science and Education, pp.807-814.

[52] Strauss, W., et Howe, N. (1991), "Generations: The history of America's future, 1584 to 2069", New York, NY: Morrow.

[53] Sullivan, P., et Heitmeyer, J. (2008), «Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement», International Journal of Consumer Studies, 32(3), pp.285-295.

[54] Talmon, G. A. (2019), «Generation Z: ¿what's next? » Medical Science Educator, 29 (1), pp.9-11.

[55] Tapscott, D. (2009), "Grown up digital, how the Net generation is changing your world" New York, NY: mcGraw- Hill Professional.

[56] Targamadzė, V., et Minkutė-Henrickson, R. (2015), "Cognizable or yet not discovered Generation Z: viewpoint of comprehensive school teachers (case of Lithuania)", International Journal of Multilingual Education, 5, pp.67-77.

[57] Tiguit, H. (2019), « L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises : analyse théorique », Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2 (5), pp. 432 – 446.

[58] Tulgan, B. (2013), "Meet Generation Z: The second generation.

[59] Turner, A. (2015), "Generation Z: Technology and social Interest", The Journal of Individual Psychology, 71 (2), pp.103–113.

[60] Wahyudi, C. G., et Sanyata, S. (2019), "Getting to know the characteristics of the Z-generation career options as the industrial revolution activator 4.0 in Indonesia ", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 462, pp.258-259.

[61] Wood, S. (2013), "Generation Z as consumers: Trends and Innovation", Institute for Emerging Issues: NC State University, pp. 1–3.

[62] Yeaton, K. (2008), «Recruiting and Managing the «Why? » Generation: Gen Y», *CPA* Journal, 78(4), pp. 68-72.

[63] Zemke, R., Raines, C., et Filipcsak, B. (2000), « Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers", Your work place.

CONSTRUCTION D'ÉOLIENNES TERRESTRES – À QUOI SERVENT LES ÉTUDES D'IMPACT ?

Hubert LANDIER

Le développement de l'énergie éolienne et la multiplication, en France et ailleurs, du nombre d'implantations d'aérogénérateurs est source d'un débat. Pour les uns, il s'agit là de l'effet de la nécessité d'accroître au plus vite les sources d'énergie renouvelable. Pour d'autres, les éoliennes contribuent au saccage des campagnes françaises sans avoir pu apporter la preuve d'une utilité pérenne.

Ce débat se situe à de multiples niveaux, l'un d'entre eux au moins étant fréquemment escamoté comme on le verra. D'abord, le lieu d'implantation des éoliennes est-il autorisé en connaissance de cause, moyennant un cahier des charges instruit de façon complète et publique ? Ensuite, la réalité correspond-t-elle à ce cahier des charges ? Et enfin, ne se fonde-t-il pas sur une axiologie implicite qui ne saurait se présenter comme ayant une valeur absolue ?

C'est évidemment sur ce dernier point que portera la discussion. On se limitera, pour illustrer le débat, au cas de l'éolien terrestre, à l'exclusion de l'éolien offshore, et à celui de la France, à l'exclusion des pays voisins, et notamment de l'Allemagne.

Les études d'impact préalables à l'implantation d'éoliennes

La création d'un « parc d'éoliennes » est subordonné en France à une décision préfectorale après consultation des collectivités locales impactées et moyennant la présentation par l'entité à l'origine de la demande d'un cahier des charges extrêmement circonstancié. Ce cahier se fonde aujourd'hui sur un « Guide relatif à l'élaboration des études d'impacts des projets de parcs éoliens terrestres » édité en 2016 par le Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer, qui ne compte pas moins de 188 pages. Celui-ci s'ouvre sur le rappel suivant :

> « *Le I de l'article R. 122-5 du code de l'environnement précise que « le contenu de l'étude d'impact est proportionné à la sensibilité environnementale de la zone susceptible d'être affectée par le projet, à l'importance et la nature des travaux, installations, ouvrages ou autres interventions dans le milieu naturel ou le paysage projetés et à leurs incidences prévisibles sur l'environnement ou la santé humaine* ».

Cela étant posé, il est dit que l'étude d'impact doit notamment aborder les thèmes suivants :

- Les méthodes utilisées :
  Le II de l'article R. 122-5 du code de l'environnement prévoit que l'étude d'impact comporte « *Une description des méthodes de prévision ou des éléments probants utilisés pour identifier et évaluer les incidences notables sur l'environnement* ».

- Une définition précise de « l'ère d'étude » tenant compte des différentes conséquences possibles du projet : « *ainsi, la présence d'un élément inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO, de couloirs migratoires des oiseaux, d'établissements sensibles aux nuisances sonores peut faire varier significativement un périmètre* ».
- Une description du projet.
- Une analyse de l'état initial de l'environnement, celle-ci « *ayant pour objectif d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser l'ensemble des enjeux existants à l'état actuel de la zone et des milieux susceptibles d'être affectés par le projet, en vue de fixer le cahier des charges environnemental que le projet devra respecter et d'évaluer les impacts prévisionnels* ».
- Une évaluation des effets et des impacts sur l'environnement fondée sur une échelle de valeurs,
- Une analyse des effets cumulés avec d'autres projets connus.
- Une présentation des variantes et des raisons du choix du projet en faveur de l'une d'entre elles.
- Une définition des mesures environnementales prévues afin de contrecarrer les effets négatifs du projet sur l'environnement et la santé humaine.

Suit un catalogue qui se veut extrêmement complet des impacts à prendre en considération compte tenu des effets du projet sur les paysages, le patrimoine bâti, l'existence éventuelle de monuments historiques, de « sites patrimoniaux remarquables », de sites archéologiques, ceci sans compter la nécessité de prendre en compte le Code de l'urbanisme et le Code de l'environnement (sites classés, sites inscrits, biens inscrits au patrimoine mondial). De même en ce qui concerne les effets possibles sur la santé et sur les activités économiques locales.

Tout, absolument tout, aura donc été pris en considération, y compris l'impact du chantier de construction et les mesures liées à la démolition des éoliennes en fin de vie, tout au moins de leurs mâts, la base en béton armé étant destinée à rester en place. Encore une fois, le tout sur près de 200 pages, à quoi il conviendrait d'ajouter les centaines de pages correspondant aux textes auxquels renvoie le guide. Ici, trois remarques s'imposent ainsi :

- Ces 200 pages sont largement meublées de références réglementaires, de renvois à des textes existants et à des institutions de référence. Le projet devra donc avant tout respecter la législation et la réglementation existantes. Il s'agit avant tout d'un document juridique tendant à laisser penser que la France est un pays bien administré, où tout a été pensé par l'État conformément à l'intérêt général, ceci dans le respect des règles démocratiques.
- Les facteurs d'appréciation, en revanche, paraissent d'une précision douteuse : selon quels critères noter, sur une échelle de 1 à 6, les effets d'un projet sur l'évolution de populations d'oiseaux migrateurs ou sur la population des chauves-souris ? Comment juger de l'efficacité des dispositifs mis en place afin de remédier aux effets négatifs qui pourraient résulter de la mise en œuvre du projet ? Les règles relatives aux normes que doivent avoir les études d'impact conçues selon ce modèle ne répondent pas d'une façon évidente à cette double question. Elles ont été rédigées par des juristes, non par des spécialistes des chauves-souris, et il est peu probable que ceux-ci aient été consultés. Le respect formel des règlements importe, semble-t-il, davantage que l'impact sur la réalité.

- Munis de ces prescriptions, les développeurs de nouveaux projets d'éoliennes vont s'adresser à des bureaux d'études spécialisés qui seront chargés de répondre aux questions posées par l'administration en procédant à cet effet à des études, supposées approfondies, sur le terrain. Il leur faudra donc évaluer les effets du projet pour les riverains (bruit, désagréments visuels, troubles d'exploitation d'une activité agricole, etc.), sur le paysage et sur la faune sauvage. Il s'agit de documenter une étude en vue d'une enquête diligentée par le préfet auquel revient la décision finale après avis favorable du maire des communes impactées.

On pourra trouver sur Internet de nombreux exemples des « études d'impact » ainsi rendues publiques. Ces documents se présentent, sur quelques 300 pages, comme autant de catalogues de bonnes intentions qui ne sont pas sans évoquer les brochures éditées par les promoteurs immobiliers en vue de présenter leurs programmes. On y trouve par exemple des images de synthèse présentant un gracieux engin de chantier circulant sur un chemin bien tracé et bien damé, bordé de gazon, en vue d'accéder au site prévu pour une éolienne[1]. Ou encore, des photomontages cadrés de telle sorte que les éoliennes y sont à peine visibles, ou paraissent toutes petites entre deux grands arbres. Le but est moins de répondre à des prescriptions que de convaincre que tout a été pensé, sans aucune conséquence négative pour qui que ce soit et, s'il y en a, que l'on n'a pu éviter, tout a été prévu afin d'y faire face. C'est donc sur un tel document que les collectivités locales et les futurs riverains sont invités à se prononcer.

On aura compris qu'il ne s'agit pas d'informations destinées à nourrir un débat (pour ou contre) mais d'arguments, venant de « sachants », visant à convaincre ceux qui ne savent pas, ou qui seraient animés d'un point de vue passéiste. Il s'agit donc de documents qui se veulent « pédagogiques », cela étant bien entendu que le promoteur du programme est nécessairement bien intentionné, soucieux de l'intérêt général et conscient des désordres environnementaux qu'il risquerait de provoquer s'il n'avait pas d'avance tout prévu. Autrement dit, il ne saurait être question, sans faire preuve d'obscurantisme, de prétendre remettre en question le principe même de la multiplication des éoliennes.

La réalité, bien entendu, est toute différente. Le bureau d'étude chargé par le promoteur de répondre au cahier des charges prescrit par l'administration va s'efforcer de satisfaire son client, qui trouve un intérêt financier à ce que le projet aboutisse. Les enquêtes sur lesquelles il se fonde sont souvent indigentes, faute d'avoir été menées par des experts dans les différents domaines abordés, par exemple celui des habitudes propres aux chauves souris. La gêne acoustique occasionnée aux riverains est limitée à l'évaluation du nombre de décibels à différentes distances de l'installation, l'impact sur le paysage à quelques photos de synthèse prises sous des angles avantageux. Et ainsi de suite. Cette dérive résultant d'intérêts financiers se trouve confortée :

- par un préjugé, venant des pouvoirs publics, en faveur du développement d'énergies renouvelables, ceci en vue d'alimenter la « croissance verte »,
- par l'extrême simplification de l'enquête publique et l'extrême difficulté des recours judiciaires,

[1] https://www.vienne.gouv.fr/content/download/17773/112246/file/86-Volkswind-Liglet-4-EtudeImpact_VC.pdf

- par une action de lobbying visant à subvertir l'opinion publique et par la présentation, aux riverains et aux maires des communes, d'avantages financiers dans le but de s'assurer par avance, d'une façon qui peut ne pas être rigoureusement transparente, de leur consentement intéressé.

L'écart entre les prescriptions, les déclarations d'intention et la réalité observée

Les éoliennes ne sont pas d'innocents moulinets. Selon la hauteur du mât, qui peut aller de 100 à 200 mètres, une éolienne exige un socle de 1 000 à 2 000 tonnes de béton armé et 250 à 400 tonnes d'acier pour le mât. À cela s'ajoutent entre deux cents kilos à une tonne de terres rares selon la puissance de l'électrogénérateur (Bouglé), le tout pour une durée de vie prévue d'une vingtaine d'années. La puissance réelle de l'engin est d'environ 25 % de sa puissance nominale, sachant qu'il ne peut fonctionner que par des vents supérieurs à 10 km/h mais inférieurs à 80 km/h. Il en résulte une grande variabilité, qui peut varier au cours d'une même journée de 1 à 100. À défaut de pouvoir stocker l'énergie qu'elle produit, l'énergie éolienne nécessite ainsi, en tout état de cause, un apport d'énergie autre, qui ne peut être que d'origine thermique (fuel ou charbon) ou atomique. L'idée d'une substitution des énergies renouvelables aux énergies non renouvelables s'avère ainsi une chimère, sauf à faire *a priori* la confiance en l'invention de procédés de stockage d'une capacité très supérieure aux accumulateurs et batteries actuels, ceci tout en diminuant la consommation de nickel et de métaux déjà rares. À cela il convient d'ajouter une consommation croissante d'électricité, résultant notamment du stockage des *data* informatiques et du passage, pour les véhicules individuels, du thermique à l'électrique, ceci se traduisant par un rallongement du circuit énergétique et donc par une réduction du rendement final de l'énergie extraite de l'écorce terrestre sous forme de pétrole ou de gaz.

Ce préjugé favorable (on verra pourquoi) aux énergies dites renouvelables conduit donc à une sous-estimation systématique des effets négatifs des éoliennes sur le plan humain et environnemental ainsi qu'à une mise à l'écart des voix qui se font entendre afin de les dénoncer, qu'il s'agisse d'associations de riverains ou de défenseurs de la nature.

Se trouvent de la sorte sous-estimée :

- les nuisances sonores résultant de la rotation des pales, l'effet des infrasons émis par l'engin et les troubles neurologiques résultant, pour les riverains, à la fois de ce bruit et du spectacle, totalement en décalage avec l'environnement naturel, de la rotation des pales,
- les effets sur la faune, et notamment sur les oiseaux et les chauves souris, y compris pour des espèces reconnues par ailleurs comme étant en péril d'extinction, certains parcs d'éoliennes ayant été construits en toute illégalité sur des espaces pourtant protégés, ou classés Natura 2000 par l'Union européenne,
- la destruction des paysages, y compris l'environnement de sites classés, le facteur esthétique ou culturel n'étant pratiquement pas pris en considération.

L'implantation d'éoliennes bénéficie ainsi de conditions administratives dérogatoires par rapport au droit commun portant sur la défense de l'environnement, et ces conditions n'ont cessé de s'alléger depuis une dizaine d'années ; ainsi :

- les enquêtes publiques requises par la loi constitutionnelle (Bouglé, p.105) sont diligentées par des commissaires enquêteurs choisis par le préfet pour leur indépendance supposée ; toutefois, la rémunération de ces derniers est assurée par les promoteurs de projets éoliens selon un barème d'une grande opacité,
- la loi, dite Loi Brottes (Waechter, p.73), du 15 avril 2013 facilite l'installation d'éoliennes en supprimant l'existence des ZDE (« zones de développement éolien ») ainsi que le permis de construire requis pour les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), ces dispositions étant jugées trop contraignantes,
- en juillet 3013 encore, une ordonnance de François Hollande (Waechter, p.3), alors président de la République, éloigne le recours contentieux venant des citoyens en les menaçant des dommages et intérêts réclamés par les investisseurs dont le projet aurait été retardé par un recours rejeté, que ce soit en première instance ou en appel,
- fin 2018, le ministre de l'écologie, François de Rugy, promulgue un décret (Bouglé, p. 105) confiant directement à la cour administrative d'appel l'instruction des contentieux judiciaires relatifs aux éoliennes, rendant ainsi l'accès à la justice plus coûteux pour les plaignants,
- de même, en 2019, il supprime, en matière de protection d'espèces protégées, l'avis du Conseil national de protection de la nature (CNPN), qui venait justement, dans sa délibération du 22 juin 2018, de donner un avis soulignant la faiblesse des études d'impact (Bouglé, p. 87).

Un tel allégement des procédures imposées aux porteurs de projets aboutit à des pratiques peu recommandables qui ont été à plusieurs reprises dénoncées par la presse : intéressement financier des maires à la construction d'un parc éolien sur le territoire de leur commune, absence de prise en compte des protestations des riverains, promesses d'une manne financière aux propriétaires des terres où seront implantées les éoliennes. De telles pratiques s'expliquent par l'intérêt financier que représente l'implantation d'éoliennes, tant pour ceux qui les construisent que pour ceux qui les exploitent. Cet intérêt financier, on le sait, repose sur le prix exigé d'EDF pour l'achat imposé des kilowattheures d'origine éolienne.

Ce rachat de l'électricité d'origine éolienne est imposé à EDF par la loi 2000-118 du 10 février 2000. L'arrêté du 17 juin 2014 prévoit, pour l'éolien terrestre un prix d'achat fixé à 83 € le WWh (132 € pour l'éolien offshore) pendant 10 ans, puis à un prix compris entre 28 et 82 € pendant 5 ans. À ce système de prix garanti, l'arrêté du 1er juin 2016 substitue, pour les contrats à venir, un « complément de rémunération », par rapport au prix de vente constaté sur le marché, qui était de 72 € le MWh jusqu'à un certain plafond, puis de 50 € au-delà, moyennant un contrat non plus de 15 ans, mais de 20 ans (ceci correspondant à la durée de vie moyenne d'une éolienne). L'arrêté du 9 avril 2020, enfin, signé par Elisabeth Borne et Bruno Le Maire, prévoit, toujours dans le cadre d'un contrat de 20 ans, un prix de rachat garantissant au promoteur du projet une rentabilité minimale de 8,5 %, le surcroît de bénéfice étant partagé à égalité entre le promoteur et EDF. Il convient, en face de ces tarifs, de préciser

que, selon RTE, le prix du MWh en France (marché spot) était de 42 € environ durant l'été 2021.
Ce caractère financièrement attractif de l'énergie éolienne pour les investisseurs, moyennant des règles de rachat changeantes et assez obscures assorties désormais d'une garantie pour toute la durée de vie du projet, explique évidemment l'intérêt qu'y portent les grands groupes fournisseurs d'énergie, Engie et Total, devenu TotalEnergies. Cet intérêt justifie de leur part une action auprès de l'opinion publique afin de justifier le développement de l'énergie éolienne ainsi qu'un lobbying actif auprès des pouvoirs publics, sur lesquels, compte tenu de l'idéologie qui les anime, il n'est pas besoin de faire pression d'une façon excessivement forte pour susciter de leur part un soutien très actif.

On notera, face à ce lobbying, la molle attitude des associations qui devraient théoriquement défendre l'environnement. Les « Verts », pour nombre d'entre eux, se trouvent en effet prioritairement opposés à l'énergie nucléaire. Ceci les conduit à préconiser l'éolien comme source alternative d'énergie. C'est ainsi, selon Fabien Bouglé, que Greenpeace a créé une société commerciale, Greenpeace Energy, qui est propriétaire de centrales éoliennes et partenaire de la société danoise Vesta, leader mondial de la fabrication d'électrogénérateurs. À cela s'ajoutent, bien évidemment, au bénéfice des associations et des groupements politiques favorables à l'éolien, les soutiens financiers nécessaires à la poursuite de leurs activités. Seuls sont par ailleurs consultés par les pouvoirs publics le WWF et Greenpeace, à l'exclusion de toutes les autres associations de défense de l'environnement qui ne sont pas inconditionnellement déclarées en faveur de l'énergie éolienne.

Dans cette perspective, il apparaît ainsi clairement que les études d'impact ne visent pas à éclairer les acteurs concernés et à provoquer un débat sur le pour et le contre relatif à un projet d'implantation mais à justifier celui-ci, conformément à la politique des pouvoirs publics et aux intérêts financiers des promoteurs et des exploitants. Il s'agit avant tout de les justifier par des arguments superficiels, voire fallacieux, tendant à taire ce qui fâche et pourrait dès lors faire capoter le projet. Quant aux prévisions concernant les effets négatifs de l'implantation d'éoliennes, elles tendent systématiquement à les sous-estimer (ou à surestimer l'effet des mesures correctrices telles quelles sont présentées), voire à en nier la réalité. La démarche rejoint celle des « marchands de doute » (Oreskes et Conway).

On soulignera enfin qu'une telle démarche n'est pas nouvelle. Le développement de l'industrie, durant tout le XIXe siècle, a été acquis moyennant l'impossibilité pour les riverains de faire valoir leurs droits face aux promoteurs d'installations polluantes ou dangereuses. Les éoliennes prennent la suite des usines à gaz et l'on y trouve le même déni de l'intérêt des riverains comme des meurtrissures infligées au paysage. Depuis les débuts de la révolution industrielle, les pouvoirs publics n'auront ainsi cessé d'imposer la conception qu'ils en avaient en s'efforçant de faire juridiquement taire leurs opposants, et donc les droits du citoyen.

Entre d'une part l'intérêt économique (quantifiable) et d'autre part l'agrément (qualitatif) des paysages et la tranquillité des riverains, le choix opéré par les pouvoirs publics depuis le commencement de la révolution industrielle est donc très clair. Le cloître de Moissac faillit en son temps être détruit afin de laisser place à la voie de chemin de fer entre Toulouse et

Bordeaux. Ce sont aujourd'hui l'île d'Oléron ou la Montagne Sainte Victoire qui se trouvent saccagés au nom du progrès.

L'origine du mythe des « énergies renouvelables »

L'énergie éolienne est certainement renouvelable mais les éoliennes nécessaires afin de la capturer, elles, ne le sont pas, en même temps qu'elles produisent une altération durable à la nature environnante. Les 1 000 à 2 000 m^3 de béton armé nécessaires à l'ancrage d'un mât ne sont pas destinés à être enlevés en fin de vie de l'éolienne. Ils sont donc destinés à demeurer en place, tout comme le sont restés les blockhaus du Mur de l'Atlantique. Ils ne peuvent non plus servir à l'implantation d'une nouvelle éolienne. Il s'agit donc d'une pollution durable et cumulative, avec le temps, de déchets industriels. À cela s'ajoute la rareté croissante des terres rares nécessaires au fonctionnement de l'électrogénérateur. Sauf à attendre du progrès technique une solution aux impasses qu'il a lui-même générées, les éoliennes ne sauraient donc être considérées comme une solution durable.

La question qui se pose est alors de savoir quelle est l'origine du préjugé favorable dont l'éolien est l'objet venant des pouvoirs publics. Les données de cette question sont les suivantes :

> 1 – l'idée de « développement durable » ou de « croissance verte » constitue un oxymore. Il n'est pas possible au système thermo-industriel de consommer durablement plus d'énergie que ne le permet la capacité de charge de la planète. Les stocks existants de charbon, de gaz et de pétrole ne sont exploités aujourd'hui que moyennant une rentabilité énergétique décroissante (autrement dit, il faut toujours plus d'énergie pour extraire une quantité donnée d'énergie, compte tenu des conditions de plus en plus difficiles d'extraction et de la pauvreté croissante des gisements). À cela s'ajoute la pollution résultant de cette extraction, qui vaut également pour les terres rares, venues principalement de Chine, où les dégâts infligés à la nature sont moins visibles. Cette limite de la croissance, qui provoque des destructions supérieures à la valeur produite, est conforme à la seconde loi de la thermodynamique, qui demeure ignorée de la plupart des économistes (Georgescu-Reoegen).
>
> 2 - À moins d'accepter par avance le désastre annoncé, c'est un changement de paradigme qui s'impose ainsi concernant l'attitude de l'humanité « développée » à l'égard de son environnement terrestre. Ce changement de paradigme passe nécessairement par une modération de la consommation d'artefacts et par un déplacement de la notion de « valeur » de ces artefacts au souci de préservation de notre environnement terrestre, qui ne saurait se réduire ni à une carrière ni à une décharge, ce qui est globalement le cas actuellement. Autrement dit, la préservation d'un paysage doit être reconnue comme plus importante que l'érection d'une éolienne, quelle que soit sa rentabilité comptable aux yeux des investisseurs.

Or, ceci est loin d'aller de soi dans la mesure où c'est le conformisme ambiant et les intérêts correspondants qui se trouvent frontalement mis en cause. L'effet de l'action humaine sur le changement climatique fait ainsi aujourd'hui encore l'objet de réactions de déni. Ce déni,

quand il ne relève pas d'une simple posture, peut s'expliquer par une réaction de scepticisme face aux informations existantes, notamment aux données publiées annuellement par la GIEC, et par une confiance absolue dans les progrès à attendre de la technique, ceci résultant d'une technophilie excessive. Par ailleurs, tout, dans la réalité du dérèglement climatique, va à l'encontre des croyances sur lesquelles s'est fondée la révolution industrielle. L'avenir radieux, qu'il s'agisse des lendemains qui chantent communistes ou de la mondialisation heureuse néo-libérale, plus actuelle, se trouve en effet en état de disjonction par rapport à l'évolution de la réalité matérielle. Il serait ainsi possible de parler de « négationnisme écologique », celui-ci résultant de l'emprise des croyances qui risquent ainsi de se trouver bouleversées.

Placés dans cette situation, les détenteurs du pouvoir politique et économique se trouvent dans une situation de double contrainte difficilement tenable. D'une part, il leur faut tenir compte de la réalité des dérèglements climatiques, tels qu'ils s'imposent de manière indubitable ; de l'autre, il leur faut assurer leur fonction « as usual », et donc privilégier le court terme. De là des contradictions : relancer, par exemple, l'industrie aéronautique afin de créer des emplois tout en se proposant de réduire l'empreinte environnementale liée à la consommation de carburant. De là plusieurs attitudes possibles : le cynisme (« après nous le déluge ») (Sloterdijk), l'espoir de voir le progrès technique apporter un jour les solutions qui seraient indispensables (l'utilisation de l'hydrogène liquide comme carburant, par exemple) ou la recherche de subterfuges qui soient crédibles au moins le temps d'une élection. Les énergies « renouvelables » en font partie. La question génératrice de la double contrainte est la suivante : que faire, dans le cadre de la fonction officiellement occupée et compte tenu des attentes de ses commanditaires, qu'il s'agisse des électeurs ou des actionnaires ?

Qu'il y ait, venant des intéressés, lucidité ou non, bonne volonté ou non, le court terme tend ainsi à l'emporter sur le souci du long terme. À cela s'ajoute l'inertie propre aux grands systèmes. Plus fortement ils sont fondés sur l'obéissance forcée plus que sur l'adhésion, plus grande est cette inertie, chacun à son niveau de responsabilité tendant à reproduire le comportement qu'il croit attendu de ses supérieurs hiérarchiques, desquels dépend bien entendu son avenir personnel. De là le déploiement d'un rideau de fumée : « développement durable », « croissance verte » et « énergies renouvelables ». Plusieurs facteurs contribuent ainsi à maintenir une telle illusion :

- la croyance dans la capacité du progrès technique à sortir l'humanité de l'impasse où se trouve actuellement son mode de développement,
- le succès de solutions locales desquelles on tire abusivement la conviction d'une possibilité de leur généralisation (par exemple, « l'économie circulaire »),
- l'externalisation des problèmes environnementaux en dehors de la vue et de la sphère de responsabilité de l'intéressé (par exemple, l'absence de prise en compte de la quantité d'énergie thermique nécessaire à la production d'électricité qui serait elle-même nécessaire pour faire rouler un parc entier de véhicules électriques).

Un tel blocage se manifeste « toutes choses égales par ailleurs ». Or, les choses bougent, évoluent, se transforment, qu'il s'agisse du climat, des effets sur l'environnement des déchets résultant de l'activité industrielle ou de l'opinion publique et des comportements individuels. Brutalement ou insensiblement, la situation actuelle ne peut ainsi que déboucher sur un changement global de paradigme. « Au terme de ce processus, les sous-produits de vidange

d'une culture établie (les déviances) deviennent les produits principaux d'un nouvel ordre culturel qui va vidanger les anciennes vérités comme déchets et ordures » (Morin, p. 1594).

La valeur très relative des études d'impact

Le cas des études d'impact relatif à l'implantation d'éoliennes terrestres (il pourrait facilement être étendu à celui des éoliennes off shore) laisse apparaître un fossé entre les nobles intentions mises en avant par les pouvoirs publics et par les promoteurs de programmes éoliens dune part, la réalité et les dégâts perçus par les populations riveraines d'autre part. Les prescriptions officielles cèdent en effet la place à des certitudes idéologiques, à de puissants intérêts financiers et à une grande légèreté face aux points de vue qui n'iraient pas en ce sens. Les principaux biais du dispositif, tel qu'il s'applique, sont ainsi les suivants :

- des critères d'appréciation correspondant à l'échelle de valeur des représentants des pouvoirs publics à leurs différents niveaux d'intervention plus qu'aux préoccupations portées par les représentants de la société civile, dès lors qu'elles ne vont pas dans le même sens,
    - une instruction des dossiers visant plus à justifier le projet qu'à permettre une discussion sereine de ses avantages et de ses inconvénients,
    - une absence d'indépendance des commissaires instructeurs par rapport aux promoteurs, comme d'ailleurs des préfets par rapport aux directives gouvernementales, qu'elles soient publiques ou non,
    - l'utilisation de moyens financiers attractifs auprès de tous ceux (représentants de collectivités locales, propriétaires de terrains) dont dépend la mise en œuvre du projet, ceci grâce aux ressources résultant de l'obligation pour EDF de racheter l'électricité éolienne à un prix avantageux pour ses promoteurs,
    - une sous-estimation constante des dégâts humains et environnementaux durablement occasionnés par l'installation d'éoliennes géantes,
    - une présentation de l'énergie éolienne comme renouvelable alors qu'elle ne l'est pas, la durée de vie d'un électrogénérateur étant d'environ vingt ans et son installation exigeant une grande quantité de matières rares et non renouvelables dont l'extraction est génératrice de dégâts environnementaux importants (quoique éloignés pour certains d'entre eux),
    - l'absence de prise en compte de facteurs non quantitatifs ou qui ne le sont que d'une façon très marginale, telles l'harmonie d'un paysage, la tranquillité d'un site vierge ou celle des abords d'un monument remarquable.

On observera que ces conclusions peuvent probablement être étendues à toutes celles qui accompagnent :

- les grands projets industriels ou portant sur l'aménagement du territoire (projet de construction de l'aéroport de Notre Dame des Landes, projet de construction d'une voie ferrée à grande vitesse entre Toulouse et Bordeaux, etc.),

- la présentation que font les grandes entreprises de leurs projets et de leur activité courante, compte tenu de la nécessité pour elles de se maintenir et de se développer en même temps que, pour leurs dirigeants, de justifier leur action auprès de leurs commanditaires.

Ce qui est ainsi mis en cause, c'est la signification que nous donnons à la notion de « création de valeur ». Selon la plupart des économistes, la valeur créée par les activités humaines de production d'artefacts est globalement supérieure à la valeur détruite afin de les créer. On parle ainsi de « destruction créatrice ». Ce calcul, toutefois, ne prend pas en compte le stock de valeur détruite sur la planète, que ce soit sous forme de prélèvements ou de destructions. Si toutefois, l'on prend en compte celui-ci, on est obligé de constater que, par l'effet de la deuxième loi de la thermodynamique, la valeur créée est toujours inférieure à la valeur détruite. Il serait donc plus juste de parler de « création destructive ». C'est ce principe fondateur de l'ordre thermo-industriel qui demande à être renversé.

BIBLIOGRAPHIE :

[1] AUDIER, S., *La société écologique et ses ennemis, pour une histoire alternative de l'émancipation*, La Découverte, 2019.

[2] BOUGLE, S., *Eoliennes, la face noire de la transition écologique,* Editions du Rocher, 2019.

[3] FRESSOZ, J.B., *L'apocalypse joyeuse, une histoire du risque technologique*, Le Seuil, 2012.

[4] GEORGESCU-ROEGEN, N., *La décroissance*, tr. fr. Le sang de la terre, 2020.

[5] MORTON, T., *La pensée écologique*, tr. fr. Zulma Essais, 2019.

[6] ORSKES Naomi, et CONWAY, E., *Les marchands de doute*, Le Pommier, 2012.

[7] SLOTERDICK P., *Après nous le déluge*, tr. fr. Payot, 2016.

[8] WAECHTER, *Le scandale éolien*, Editions Baudelaire, 2019.

IMPACT DE L'ENTREPRENARIAT ETHNIQUE SUR L'INTÉGRATION SOCIALE DES COMMUNAUTÉS MIGRANT DANS LES PAYS DE RÉSIDENCE

Kisala Lema DJODJO
kisala.djodjo94@gmail.com

Introduction

Les débats et les initiatives de la diaspora en général et de la diaspora africaine dans les pays d'accueil sont devenus depuis quelques années un sujet de plus en plus intéressant. On évoquait bien peu cette question dans les années 1980 ou 1990, mais en vingt ans, beaucoup de choses ont changé et le rôle des diasporas est salué par la quasi-totalité de tous ceux qui s'intéressent à l'Afrique (Châtel & Guillaume-Gentil, 2019, p.11).

À côté du foisonnement des multiples associations et initiatives entreprenariales dédiées à la diaspora, le sujet est entré de plain-pied dans l'actualité.

Le travail salarié en Europe était, jusqu'à la fin des années 70, la principale forme d'activité des immigrés, le travail indépendant étant considéré comme secondaire. Les activités entreprenariales exercées par les immigrés ont ainsi longtemps été considérées comme un pendant marginal et périphérique des migrations internationales (Boubakri, 2014, p.2).

Les économies immigrées ont toujours eu une dimension internationale, ayant longtemps importé des produits du pays d'origine vers le pays hôte afin de répondre aux besoins des populations immigrées. Aujourd'hui, le contexte transnational apporte des ressources nouvelles aux entrepreneurs immigrés (Pécoud, 2007, p.7).

L'entreprenariat est devenu un mécanisme majeur de croissance et de rajeunissement de l'économie (Forum économique mondial, 2009) cité par (Ojo, 2012, p.3) et la création d'entreprises, un phénomène marquant dans l'insertion économique, sociale et culturelle des populations d'origine immigrée (Pécoud, 2015, p.2)

La principale question qui se pose lorsqu'on essaye de préciser la manière dont ethnicité et entreprenariat sont associés est : qu'est-ce qui rend une économie (ou un commerce) ethnique ?, ou quand/comment une économie (ou un commerce) devient-elle/il ethnique ?. Seules certaines activités économiques sont qualifiées d'ethniques et il convient de comprendre pourquoi et comment ce « label » est octroyé ?

C'est à ces différentes questions que nous tenterons d'apporter les réponses tout en précisant que l'objectif ultime de cet article reste essentiellement de démontrer les liens existants entre

l'entreprenariat ethnique et l'intégration des migrants dans le pays d'accueil. Il faut noter que le dynamisme et l'intensité des activités accomplies par les membres d'une communauté ethnique nous renseigne profondément sur la considération sociale, le pouvoir financier, le statut social et de surcroit sur le degré d'intégration des acteurs de cette communauté dans les pays d'accueil.

Ce présent travail porte aussi sur les initiatives entreprenariales développées par les migrants dans le cadre de l'entreprenariat ethnique ; les différentes formes observées ainsi que les rôles joués par ce type d'entreprenariat dans les pays d'accueil constituent des éléments d'analyse de notre revue de littérature.

Sur ce, notre exposé sera articulé de la manière suivante ; dans un premier temps, nous essayerons de brosser un aperçu historique de l'entreprenariat ethnique ou en réseaux développé par la diaspora, ensuite nous allons nous appesantir sur la définition des concepts théoriques de base, en outre nous tenterons d'épingler Les différentes formes ou les grandes tendances observées dans ce type d'entreprenariat, ensuite nous aborderons les facteurs d'émergence de l'entreprenariat ethnique, l'insertion de ces activités comme dynamiques d'intégration des acteurs dans les pays d'accueil.

Il serait aussi fondamental d'évoquer les limites constatées de ces vécus entrepreneuriaux, étendre notre réflexion dans la compréhension d'un renforcement de l'identité collective de toutes ces communautés à travers leurs activités. Ces points de départ pourraient aboutir à des plateformes économiques, politiques, sociales où les entrepreneurs peuvent ainsi devenir négociateurs de l'identité du groupe avec le pays d'accueil (Mung, 1994, p.184).

1. Aperçu historique

Si Simmel cité par Pécoud (2007) écrivait, en 1908, que toute l'histoire économique montre que l'étranger fait partout son apparition comme commerçant, et le commerçant comme étranger ; une telle observation si révélatrice considère avec raison que l'émergence des économies immigrées n'avait été prévue ni par les sciences sociales, ni par les pouvoirs publics (Pécoud, 2007, p.2).

Pécoud renchérit dans le même article que le contexte postfordiste, souligne l'aspect intrigant et largement imprévu de ce processus qui voit des immigrés, souvent situés au bas de l'échelle sociale et initialement destinés à occuper des emplois industriels, devenir des entrepreneurs et même - dans certains cas - des employeurs (Pécoud, 2007, p.2).

Cette conception développée par plusieurs chercheurs, reconnait depuis quelques temps, la montée des activités entreprenariales initiées par les migrants connues sous le vocable des « commerces ethniques » et qui de nos jours occupent une place importante dans l'étude des migrations.

Longtemps considérées comme un phénomène marginal, périphérique des migrations internationales, les activités entreprenariales exercées par les immigrés ont peu retenu l'intérêt scientifique jusqu'à une date relativement récente (Mung, 1994, p.186).
En parlant de la France, Ma mung évoquait déjà lors du recensement de 1911 qu'on dénombrait 121 000 entrepreneurs de nationalité étrangère (contre 98 394 en 1990) et que «le pourcentage des travailleurs indépendants dans la population active étrangère était beaucoup plus élevé qu'aujourd'hui : 20,4 % en 1911 contre 6,1 % en 1988 (Mung, 1994, p.186).

Plusieurs raisons sont évoquées pour expliquer cette baisse ; elles peuvent s'expliquer entre autres notamment par la forte augmentation de la population par rapport à cette époque ainsi qu'une forte diversification de l'activité économique.

Présents dès le XIXe siècle en Europe et recrutés comme travailleurs durant la Grande Guerre, Nicholls à propos de la communauté chinoise, insiste sur le fait que certains se sont installés à Paris où ils se sont lancés dans l'artisanat et le petit commerce (Poisson, 2005 ; Ma Mung, 2000 ; Hassoun, 1993 ; Live, 1992). Si cette immigration est restée limitée au départ, l'ouverture du pays depuis quelques années a permis l'arrivée d'une nouvelle race de migrants et d'entrepreneurs (Nicholls, 2012, p.5).

Nous estimons que cette observation de Nicholls s'inscrit dans l'approche de transformation de l'Europe de l'époque dans un contexte de recrutement pressant de la main d'œuvre étrangère. Là, on voit apparaitre simultanément une urbanisation effrénée, une coexistence de population d'origines diverses ainsi que le développement du capitalisme ; c'est ainsi que le commerce se présente alors comme une activité qui transcende les formes d'appartenance et de solidarité traditionnelles, et qui favorise les contacts avec l'extérieur et les étrangers (Pécoud, 2015, p.2)

Les chinois qui se sont plus installés en Europe, ont plus investi ces derniers temps dans la restauration, le vestimentaire et les nouvelles technologies et grâce aussi au dynamisme de l'économie chinoise, les échanges se sont multipliés avec l'Europe donnant ainsi un avantage certain en termes de mobilité des capitaux et des personnes. L'exemple chinois peut aussi valablement être extrapolé aux autres communautés ethniques présentant des contextes similaires ; les turcs, les libanais, les indiens, les maghrébins, les maliens,….

Durant l'entre-deux-guerres (M. E. Mung, 1994), l'origine géographique des immigrants qui s'installent dans le commerce et l'artisanat se diversifie. Des Chinois s'établissent commerçants dans les années vingt (Archaimbault C. 1952, Live Y.S. 1989) cité par (M. E. Mung, 1994) et des Maghrébins se fixent plus nombreux dans Paris et sa banlieue (Rager J.J. 1950, Chevalier L. 1947, Kerrou M. 1987) cité par (M. E. Mung, 1994) tels les Soussi du Maroc à Gennevilliers (Ray J. 1938), ils accompagnent l'immigration ouvrière maghrébine naissante et s'implantent le plus souvent dans les quartiers populaires où elle réside (centre de Paris et banlieue nord-ouest) en tant que commerçants, logeurs ou cafetiers-restaurateurs (M. E. Mung, 1994).

Mais depuis plus de quatre décennies, les grandes villes de l'Europe Occidentale, deviennent le centre d'intérêt d'une présence visible, sans cesse confirmée et accrue, d'entrepreneurs et de travailleurs indépendants étrangers ou issus de l'immigration. Cette évolution a contribué au renforcement et à la restructuration des groupes migrants les plus impliqués et, à terme, à leur autonomisation (Boubakri, 2014, p.2).
Du moment où les analyses de Nichols semblent accordées une attention favorable aux activités exercées par les immigrants dans le cadre de leur entreprenariat, Mung aborde à son tour une perception mitigée ou le cliché défavorable dont sont parfois victimes à tort ou à raison les entrepreneurs immigrés auprès de la communauté locale. Les portraits dressés sont souvent proportionnels à la spécificité de leur commerce.

Tout en considérant les mêmes périodes évoquées par Boubakri un peu plus haut, Pécoud considère les initiatives entreprises par les immigrés comme une alternative d'insertion économique et sociale dans le système des pays d'accueil (Pécoud, 2015, p.2), même s'il faut l'avouer cette reconnaissance sociale n'est pas automatique au regard de certains préjugés évoqués précédemment.

Depuis plus de quatre décennies comme observé, la création d'entreprises est devenue un recours pour les immigrés et leurs descendants, confrontés à des processus socioéconomiques qui les marginalisent à coup sûr : discriminations, sous-qualifications, restructurations industrielles, chômage, dérégulation du marché de l'emploi ou crise de l'État-providence (Pécoud, 2015). Dans certains cas, il faut reconnaitre que cette situation affecte également la population issue du pays d'accueil mais dans la plupart des cas à des proportions bien différentes.

Face à des situations bien compromettantes pour les étrangers entrepreneurs, il leur est demandé outre la créativité et l'investissement, de faire montre de beaucoup d'abnégations et de discipline car on a l'impression que cette activité exercée certes isolée permet par ricochet en même temps soit de crédibiliser ou de jeter un discrédit sur toute une communauté. Tout dépend de la manière dont on peut s'y prendre.

On assiste en France vers les années 80, à la structure de la population active d'origine étrangère, pour ce qui concerne les entrepreneurs, à se rapprocher de celle de la population active française de naissance. On assiste à l'émergence et à l'affirmation d'une classe d'entrepreneurs issue de l'immigration (M. E. Mung, 1994).

Ma Mung brosse un aperçu statistique des quelques commerçants étrangers évoluant en France, tout en observant que le nombre de commerçants français de naissance diminue (- 3 %), celui des commerçants français par acquisition augmente de 15 % et celui des commerçants étrangers de près de 50 %. Les maghrébins renforcent leur position (+ 39 %) et demeurent le groupe dominant (43 %) des étrangers. Dans l'ensemble nord-africain, l'augmentation est surtout due aux Marocains (+2 200), dont les effectifs augmentent plus que ceux des Algériens, ces derniers restent le groupe commerçant étranger le plus important (25,2 % du total). Les Marocains constituent désormais le second groupe national de l'ensemble étranger prenant ainsi la place des Italiens dont les effectifs enregistrent la plus faible augmentation (+ 11 %). Là aussi de nouveaux groupes apparaissent ; peu présents en

1982, leur nombre progresse fortement : Turcs (+ 463 % mais à partir de très petits effectifs), Portugais (+ 277 %) et Asiatiques (+ 129 %) (Mung, 1994, p.193).

Ce mouvement entrepreneurial ethnique ne fonctionne pas seulement dans un seul sens ou n'a pas été l'apanage des pays occidentaux. Quelques pays africains ont expérimenté cette dynamique avant et après les indépendances africaines par l'intrusion des libanais, des portugais et des grecs dans un grand nombre de pays africains.

Cette incursion qualifiée essentiellement d'économique car motivée par la recherche des débouchés, est fort comparable avec cette forme d'entreprenariat au regard des structures communautaires développées et l'articulation fonctionnelle des réseaux.

À propos de l'accès et de l'expansion des commerçants grecs en Afrique au sud du Sahara, Métaxidès souligne par contre que l'Afrique ne comptait qu'un nombre relativement faible de migrants grecs. Ce n'est que dans les années d'après-guerre (1950) et dans les années suivant les indépendances (années 1960) que la migration des Grecs en Afrique subsaharienne va prendre un caractère relativement massif (Métaxidès, 2010, p.2).

Et particulièrement pour cette communauté, l'émigration des Grecs vers l'Afrique subsaharienne a pris une plus grande ampleur surtout après 1955 (Métaxidès, 2010). Plusieurs raisons ont contribué à ce phénomène, par exemple l'élargissement constant de l'ancrage migratoire, à savoir le nombre des pionniers qui vont attirer à leur tour plusieurs membres de leurs familles, compatriotes et amis.

Un autre facteur qui a contribué à amplifier cette émigration est l'amélioration des conditions de voyage grâce au développement du transport aérien qui remplace progressivement le voyage en bateau (Métaxidès, 2010, p.8)

En partant de différents documents consultés, il y a lieu de signifier que les raisons qui ont largement contribuées à l'insertion de la communauté étrangère sur le plan économique sont nombreuses. Point n'est besoin de revenir sur les arguments présentés par les uns et les autres, on peut toutefois considérer que l'évolution des activités économiques sur le plan mondial ainsi que le clivage politique (est-ouest et nord-sud) ont été les raisons fondamentales de la mobilité et de l'immigration vers l'Occident. Par ailleurs, le dynamisme entrepreneurial et l'esprit d'initiative observé auprès de la population issue de l'immigration sont consécutifs aux besoins non satisfaits de cette communauté ainsi qu'à la marginalisation sociale dont sont souvent parfois victimes.

2. Définition des concepts théoriques de base

Partant de notre revue de littérature, plusieurs concepts proches parfois les uns des autres ont fait l'objet d'une attention assez soutenue en parcourant les différents articles que nous avons explorés.

Faisant l'objet parfois d'un certain amalgame, il était pour nous judicieux en se servant de nos sources pour établir la distinction telle que présentée par les auteurs. Ces concepts servent à alimenter les considérations théoriques et à nous fournir une indication précise sur les différents contenus des termes usuels en entreprenariat ethnique.

Ces différentes définitions de concepts théoriques de base nous permettent de prendre les points de vue des uns et des autres sur une même terminologie et de nous assurer sur les éléments fondamentaux et communs à prendre en compte.
Cette approche nous permet finalement de se faire une idée sur la manière de diversifier notre pensée ou de représenter les éléments constitutifs d'un entreprenariat ethnique dans l'optique de disposer des outils nécessaires au développement et à l'orientation des idées dans cette matière.

2.1. Ethnicité

D'après Pécoud (2007) l'ethnicité fait référence aux liens sociaux forts qui existent au sein d'une population immigrée, et qui découlent d'une origine ou d'une expérience migratoire commune (qu'elles soient réelles ou imaginées), du partage d'une langue, de pratiques socioculturelles ou religieuses, ou d'un statut commun au sein de la société d'accueil.

Ces liens sociaux de type ethnique permettent aux entrepreneurs de disposer d'un capital social et de réseaux qui contribuent au succès commercial en facilitant l'accès à l'information, à la main d'œuvre ou au capital financier (Pécoud, 2007, p.10).

Toutefois, le développement des affaires dans ce cadre ethnique n'est pas toujours l'apanage de toutes les communautés même si certaines disposent d'un capital social fort développé ; cela ne constitue pas un facteur certes essentiel mais pas toujours suffisant pour entreprendre et réussir. Les communautés ethniques issues d'une même origine par exemple ne développent pas forcément des liens de solidarité forts aboutissant à la création d'un capital et d'un réseau social.

Outre l'homogénéité des cultures et expériences migratoires communes, il y a lieu de considérer aussi et surtout, la construction par cette communauté de nouveaux liens sociaux solides au regard de leur nouvel environnement. Il n'est pas impossible dans ce cas de voir apparaitre de nouveaux liens se développer issus de communautés ethniques différentes

Par conséquent, la dimension « ethnique » d'une économie n'est donc pas uniquement le produit de la stratégie collective d'une population immigrée, mais aussi le résultat d'un contexte social plus large qui la déborde.(Pécoud, 2015, p.14)

Dans cette même optique, Pécoud considère que l'approche ethnique valorise un niveau d'explication intermédiaire, qui insiste sur les liens sociaux, le capital social et les réseaux. Elle s'oppose en cela à une approche d'inspiration plus économique, qui considère avant tout les caractéristiques des individus concernés (Pécoud, 2015, p.14).

2.2. Le capital social

Corollaire à l'ethnicité, il dénote des liens affectifs et sociaux très affirmés au sein d'une communauté de migrants.

Le capital social revêt une importance primordiale dans le commerce ethnique ; des individus qui possèdent un capital économique ou culturel équivalent peuvent en obtenir un rendement très inégal selon leur capacité à mobiliser le capital d'un groupe (Nicholls, 2012,). Le volume du capital social dépend, en effet, « de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume du capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié » (Nicholls, 2012, p.5)

La notion du capital social s'avère incontournable dans la compréhension de toutes les dimensions de l'entreprenariat ethnique dans la mesure où il est considéré comme le stock de ressources pour l'entreprenariat perçu disponible pour un individu grâce à la force des liens normatifs et structurels au sein d'un groupe.

L'idée selon laquelle le capital social influence les réseaux d'un entrepreneur autochtone est fortement encouragée et, en particulier, il s'observe qu'il en va de la mesure dans laquelle les liens culturels internes et externes sont exploités. « Nous sommes d'avis que les réseaux sociaux sont l'interaction sociale de la dimension structurelle du capital social (Tsai et Ghoshal, 1998), dont l'objet spécifique est d'accéder aux ressources par l'esprit d'entreprise » (Burt, 1992; Granovetter, 1985, 1992; Mair et Marti, 2005; Naphapiet et Ghoshal, 1998) cités par (Foley & O'Connor, 2013).

Ils proposent en s'inspirant de Lin, une définition plus économique et scientifique du capital social selon l'entreprise entrepreneuriale comme un «. . . investissement dans les relations sociales avec les rendements attendus sur le marché » (Lin 2001, p. 19) cité par (Foley & O'Connor, 2013).

Concept très proche du capital social, la notion des ressources ethniques est diversement définie, qui désignent en général un ensemble d'éléments qui vont des compétences spécifiques des migrants à leur organisation en passant par leurs valeurs, attitudes ou institutions sociales. La solidarité, notamment, est souvent présentée comme une conséquence directe de l'ethnicité, et comme une source de capital social (Pécoud, 2015, p.3).

Alexander Nicholls appréhende le capital social ethnique comme l'un des principaux facteurs favorisant le commerce, et estime qu'une étude sur le sujet ne peut faire l'impasse sur cet aspect (Nicholls, 2012, p.2).

Enfin et au regard de différents points de vue récoltés, nous pourrions donner notre propre définition sur le concept du capital social que l'on considère comme une forme des relations profondes et intimes acquises et développées dans le temps et dans différents secteurs au sein d'une communauté dont les répercussions peuvent être perceptibles sur le plan économique et entrepreneuriale.

2.3. Economie ethnique

La notion d'économie ethnique est diversement définie dans ce papier ; Pécoud définit l'économie ethnique comme désignant alors des activités commerciales qui, parce qu'elles sont en rapport avec les populations issues de l'immigration, présentent une spécificité qui les distingue de l'entreprenariat de la majorité (Pécoud, 2007, p.9).

Afin d'éclairer les réponses existantes à cette question, Pécoud rassemble un échantillon de définitions qui permet d'aborder les principales réponses qui y sont apportées. Cet échantillon n'est pas exhaustif mais, étant donné la relative rareté de telles définitions, il propose néanmoins un panorama des réponses possibles. Les citations, classées par ordre chronologique, sont les suivantes (Pécoud, 2015, p.6) :

1. La dimension « ethnique » d'un « commerce ethnique » se résume souvent à un ensemble de connexions et d'interactions régulières entre des gens qui partagent une origine nationale ou une expérience migratoire commune (Waldinger, Aldrich et Ward, 1990, p. 33) cité par (Pécoud, 2015).
2. Une économie ethnique peut être définie comme toute situation dans laquelle une ethnicité commune procure un avantage économique (Logan, Alba et McNulty, 1994, p. 693) cité par (Pécoud, 2015). Elle peut en outre procurer aussi des opportunités.
3. Une économie ethnique se compose des travailleurs indépendants, des employeurs, de leurs employés coethniques, et des membres non payés de leur famille (Light, 1994, p. 650) cité par (Pécoud, 2015).
4. Nous considérons l'économie ethnique comme incluant non seulement les personnes actives dans les entreprises ethniques, mais aussi leurs clients coethniques et leur bassin d'employés potentiels, car la disponibilité et la concentration de ces derniers au sein d'une communauté peut contribuer à déterminer la viabilité des entreprises ethniques (Spenner et Bean, 1999, p. 1026) cité par (Pécoud, 2015).
5. Une économie est ethnique parce que le personnel est coethnique (Light et Gold, 2000, p. 10) cité par (Pécoud, 2015).
6. Le terme d'*économie ethnique* est utilisé pour décrire des entreprises issues du même groupe ethnique, sans pour autant assumer qu'elles n'ont que des employés de leur propre communauté (Strüder, 2003, p. 187) cité par (Pécoud, 2015). C'est souvent le cas des employeurs indiens, pakistanais employant la main d'œuvre africaine tout en commercialisant des produits exotiques issus de plusieurs contrées et origines.
7. Brenner et Filion définissent les entrepreneurs des minorités ethniques comme des propriétaires de commerces ou des travailleurs indépendants qui s'identifient, ou qui peuvent être identifiés, à un groupe ethnique particulier (défini sur la base de critères géographiques ou religieux) (Menzies, Brenner et Filion, 2003, p. 128) cité par (Pécoud, 2015).

Sur ce, l'économie ethnique est avant tout contextuelle servant les besoins et les préoccupations d'une population particulière. Elle est née d'un déficit du marché local et de la non prise en compte de leur particularité culturelle.

L'intérêt pour les initiateurs de cette économie reste avant tout de satisfaire les besoins de la communauté et en même temps d'avoir une occupation justifiant ainsi son intégration.

2.4. Commerce ethnique

L'expression « commerce ethnique » est très fréquente quand il s'agit de nommer les entreprises tenues par les immigrés (Pécoud, 2015, p.2).

S'intéressant aux compétences de ces entrepreneurs, Hassoun reconnait à ces entreprises la capacité de jouer des stéréotypes qui leur sont assignés ou, au contraire, d'une certaine anonymation culturelle (Hassoun, 2016, p.2)

Objet de nombreuses théorisations, le commerce dit « ethnique» se situe au croisement de plusieurs champs d'études et peut être appréhendé à différents niveaux d'analyse (Nicholls, 2012, p.3). Appelé aussi entreprenariat transnational, Sanya Ojo le définit comme une sorte de processus d'adaptation dans l'actualisation de soi, autonomisation économique, avantage concurrentiel ou stratégie de réintégration dans le pays d'origine (Ojo, 2012, p.2).

En se référant à la définition fournie ci-dessus, on la considère comme valable dans la mesure où cela fait plus référence à la logique d'adaptation et de dynamisme entretenue par les membres de la diaspora dans leur parcours migratoire.

Sur ce, le processus d'entreprenariat transnational implique des activités entreprenariales menées par des individus qui sont enracinés dans au moins deux arènes sociales et économiques différentes. Les entrepreneurs transnationaux sont des personnes qui migrent d'un pays à l'autre, tout en maintenant des relations commerciales avec leurs pays d'origine et de résidence (Ojo, 2012).

Trois types de réponses à la question ci-dessus se dégagent de ces citations (Pécoud, 2015) ; Selon la première typologie, un commerce est ethnique parce que le commerçant appartient à un groupe ethnique; elle précise par ailleurs que cette appartenance est basée soit sur l'auto-identification (le commerçant estime faire partie d'un groupe), soit sur l'identification par des tiers (le commerçant est considéré comme faisant partie d'un groupe).

Une deuxième réponse possible insiste sur le caractère relationnel de l'ethnicité. L'enjeu n'est pas l'appartenance d'un individu à un groupe, mais les relations entre des individus qui partagent la même appartenance (Pécoud, 2015).

La troisième réponse qui émerge de cet échantillon de définitions concerne l'impact de l'ethnicité sur la manière de faire du commerce. Les économies ethniques sont ainsi façonnées par les caractéristiques socioculturelles du groupe dont elles font partie et ont donc vocation à fonctionner différemment d'un groupe à un autre (Pécoud, 2015, p.7).

En évoquant ces usages scientifiques, Battegay estime que l'expression commerce ethnique ne désigne pas en effet des commerces développés par certains groupes de population ou

certaines "ethnies" disposant de cultures commerçantes ou entreprenariales particulières ou de stocks de traits culturels distinctifs hérités. Bien au contraire : l'expression "commerce ethnique" relève de démarches de recherches qui ont pensé l'ethnicité contre l'ethnique, c'est-à-dire non comme une culture importée ou transplantée, mais comme une production indigène de la société dite d'accueil qui donne sens à des différences comme mode de classement, de désignation, de qualification (Battegay, 2011).

En parlant de l'insertion sociospatiale des entrepreneurs migrants au sein des grandes villes françaises, Ma Mung constate qu'il a été démontré que la plupart des activités réalisées dans cette niche économique est dominée par le petit commerce de détail. Il s'agit soit d'un commerce communautaire – qui répond aux besoins spécifiques d'un groupe de population – soit d'un commerce dit « exotique » - qui permet à des populations autochtones de s'approvisionner en produits importés depuis l'étranger (M. Mung, 2015).

Dans cette optique, les chercheurs ont ainsi identifié trois types de commerce ethnique : communautaire, exotique et courant (Ma Mung, Simon, 1990) cités par (M. Mung, 2015). Le commerce ethnique communautaire renvoie au commerce de produits et services importés depuis le pays d'origine du commerçant à destination d'une clientèle partageant la même origine ethnique ainsi que la capacité à s'identifier aux produits et services échangés. Le commerce ethnique exotique désigne le commerce de produits et services spécifiques importés depuis le pays d'origine du commerçant à destination d'une clientèle autochtone, ne partageant pas la même origine ethnique. Enfin, le commerce ethnique courant relève du commerce de produits courants à destination d'une clientèle qui ne partage pas une origine commune avec le commerçant (M. Mung, 2015).

2.5. Entreprenariat ethnique ou entreprise ethnique

D'après Ngoie Tshibambe (2010) tiré de Kolnert, une entreprise est dite ethnique lorsqu'elle se caractérise par une organisation de production ou de commercialisation fondée par un migrant et dont le personnel est recruté parmi les migrants ressortissant du pays du manager et/ou propriétaire de l'entreprise. « La dimension transnationale », soit « a mixed embeddedness in distinctive cultural spheres » (Kohnert, 2010 :7) est la variable importante dont la prise en compte permet de comprendre la nature de l'entreprise ethnique. (Ngoie, 2010, p.7)

En parlant des entrepreneurs ethniques Zhou (2004) cité Pécoud pense qu'ils sont souvent décrits comme à la fois les propriétaires et les gérants de leur propre commerce, dont l'appartenance à un groupe est liée à un héritage ou une origine culturel commun et est reconnue comme telle par les personnes hors du groupe ; surtout, ils sont intrinsèquement imbriqués dans des structures sociales particulières au sein desquelles s'inscrivent les comportements individuels, les relations sociales et les transactions économiques (Pécoud, 2015, p.6).

Portes écrit à ce sujet : « En réponse au processus de mondialisation, les individus ont créé des communautés qui traversent les frontières nationales et qui, dans un sens très concret,

ne se situent véritablement « ni ici, ni là », mais ici et là en même temps. Les activités économiques qui sous-tendent ces communautés reposent précisément sur les différences de profits créés par les frontières (Ngoie, 2010, p7).

Ngoie Tshibambe (2010) qualifie l'entreprenariat ethnique comme une sorte de multinationalisation des activités économiques par le bas.

Il nous semble que le terme entreprenariat ethnique utilisé comme concept qui décrit la situation dans plusieurs écrits, s'avère plus indiqué et porteur d'une certaine exhaustivité dans la mesure où il combine aisément les aspects économiques, sociaux et culturels dans la démarche et le fonctionnement d'une initiative entrepreneuriale des migrants opérée dans un pays d'accueil.

3. Les formes observées

Il faut reconnaitre que les entreprises ou l'entreprenariat ethnique, vocable adopté dans le cadre de ce travail revêtent plusieurs formes en fonction généralement des activités exercées, de l'effectif utilisé, du capital investi, etc. Les catégories les plus observées au regard des documents exploités sont présentes dans les lignes qui suivent.

En outre, Il faut noter que plusieurs secteurs ont été libéralisés depuis lors et grâce aux échanges opérés et boostés par la digitalisation, il y a une prolifération des activités entreprenariales et transnationales à savoir les agences de transfert de fond, les agences de fret, les entreprises sociales et philanthropiques, les boutiques, les restaurants, les salons de coiffures, les boites de nuit, ….

Dans cette perspective, pour I. Joseph (1990) «l' auto-production de l'espace commercial doit être comprise moins comme un développement organique que comme une territorialisation toujours conjoncturelle de réseaux de compétences et d'initiatives économiques, eux-mêmes confrontés souvent à l'éclatement et à la vulnérabilité des espaces protégés » (Mung, 1994, p.197).

La solidarité communautaire est la clef de voûte de l'organisation sociale des réseaux. Elle se manifeste bien dans les structures d'accueil et d'intégration des membres appartenant au groupe par l'intermédiaire du tissu de parentés et de commerce dans les espaces d'immigration. Deux formes fondamentales d'organisation avaient été mises en œuvre (Boubakri, 2014) :

- la diffusion spatiale des migrants et des réseaux d'entreprises et d'activités sur l'étendue du champ migratoire historique traversé par ces acteurs durant leur long itinéraire : Tunisie, Algérie, France.
- l'organisation communautaire du montage et des activités des réseaux. Les temps du redéploiement spatial : un processus migratoire étalé sur plusieurs décennies

À propos des statistiques, un constat que l'on pouvait faire en 1982 (cf. Guillon M., Ma Mung E., 1986) reste globalement valable : les Maghrébins sont plutôt commerçants (60,5 %) et les Européens du Sud sont plus fréquemment artisans (72,5 %) mais cette division tend à s'estomper légèrement (respectivement 69,2 % et 74,7 % au recensement précédent). Les nouveaux venus se répartissent de façon sélective eux aussi, 62,4 % des Asiatiques et 67,7 % des Africains sont commerçants alors que 75,7 % des Turcs préfèrent l'artisanat (M. E. Mung, 1994).

En Grande Bretagne, quatre types d'entreprises exploitées, en majorité, par des Asiatiques sont à distinguer (Boubakri, 2014) :

- Les entreprises quasi-exclusivement ethniques, confinées dans des quartiers à dominante ethnique, s'adressant à une clientèle majoritairement communautaire (Boubakri, 2014).
- Les entreprises localisées dans des quartiers résidentiels à prédominance blanche, ou dans des villes petites ou moyennes en dehors des grandes concentrations urbaines. Les Asiatiques sont ici sur-représentés dans les entreprises locales si l'on prend en considération leur pourcentage par rapport la population totale résidente. La branche d'activité investie par les Asiatiques explique leur importance numérique (Boubakri, 2014).
- Les entreprises, de niveau supérieur, comme la vente en gros, dont le rayon d'approvisionnement se situe à l'échelle régionale, voire même nationale. Si elles servent un réseau de distribution de détail principalement communautaire, elles étendent également leur approvisionnement vers d'autres clientèles (Boubakri, 2014).
- Les entreprises en relation avec l'étranger dans des secteurs productifs à faible technologie comme l'industrie du vêtement, du textile et les branches voisines (Boubakri, 2014).

En soulignant la grande diversité de la population africaine noire au Royaume-Uni, Ekwulugo (2006, p. 73) cité par Ojo a proposé quatre classifications des entreprises africaines noires («Africain en Afrique», «Adoptants africains», '' '' British African '' et' « Johnny just come »), suggérant ainsi que leurs activités ne sont pas homogènes (Ojo, 2012) .

En parcourant les différentes formes entreprenariales décrites, la tendance qui se dégage dans les observations et analyses, consiste à concevoir ce modèle d'entreprise comme ayant une proportion modeste ou moyenne dans laquelle l'entrepreneur ethnique s'insère et s'adresse particulièrement à sa communauté. En outre, le personnel employé est généralement la famille et les membres de la communauté dont les ambitions de croissance et d'expansion ne sont pas vraiment la préoccupation.

Nous estimons qu'un tel portrait n'est pas conforme au regard des nombreux enjeux et opportunités offerts. Allusion faite notamment aux foisonnements de la population migrante dans les pays d'accueil avec possibilité d'expansion des activités dans des zones économiques florissantes ainsi que les échanges dynamiques développés dans le cadre des activités transnationales.

4. Les facteurs d'émergence

Depuis bien longtemps, la littérature sur les économies immigrées a accordé une place importante aux opportunités et au contexte dans lequel travaillent les entrepreneurs immigrés, qui demeurent des facteurs prépondérant de la prospérité de cette économie. Dans cette perspective, le développement des économies immigrées est la conséquence d'un environnement propice, qui se compose la fois d'opportunités et de contraintes favorables à l'entreprenariat (Pécoud, 2007, p.2)**.**

Parmi les facteurs explicatifs, un des plus souvent avancés pour expliquer le développement de l'entreprenariat étranger est la crise de l'emploi salarié conjuguée à la segmentation accrue des activités industrielles et au développement de la sous-traitance qui lui est associée (M. E. Mung, 1994).

Le schéma d'interprétation est simple: la main d'œuvre étrangère particulièrement affectée par le chômage aurait été conduite, par nécessité de survie, à la création d'entreprises notamment dans les secteurs d'activités où se développe la sous-traitance (Mung, 1994, p.194).
Pour situer notre analyse quant à l'entreprise ethnique, Filion et al nous présentent brièvement les théories qui tentent d'expliquer les raisons qui poussent les immigrants ou leurs descendants à créer des entreprises : la théorie de la discrimination, la théorie des désavantages, la théorie culturelle, la théorie des ressources ethniques et la théorie structuraliste qui sont mis en contribution dans ses différentes analyses (Filion et al., 2017, p.6).

Partant de la théorie de la discrimination, Ma Mung reprend l'explication fournie par des auteurs américains qui interprètent l'approche par la discrimination et considèrent la petite entreprise ethnique comme un refuge contre la marginalisation dont sont souvent victimes les immigrants et les minorités ethniques installés dans les pays d'accueil (M. E. Mung, 1994).

Il poursuit son analyse en insistant sur des aspects tendant à renforcer et à accélérer d'une certaine manière la multiplicité et la complexité des initiatives sociales ainsi que l'autonomisation économique des migrants dont notamment la croissance démographique de cette population et l'arrivée massive des immigrés, les besoins intracommunautaires et les pratiques de business solidaires.

Ainsi ajoute-t-il, le facteur numérique paraît de première importance ; le nombre plus ou moins élevé de Chinois dans une ville d'immigration tend à influencer la force des liens entre les différentes communautés. Ainsi, les liens faibles entre les groupes ont tendance à se renforcer lorsque le nombre total de Chinois est peu élevé, de même que l'expérience migratoire induit, au préalable, une plus grande cohésion parmi des groupes qui, dans le pays d'origine, auraient davantage l'occasion de se distinguer. Ceci se révèle d'une grande importance dans la mobilisation des ressources et les stratégies ethniques dans la pratique du commerce (Nicholls, 2012, p.7)

Le lien entre ethnicité et entreprenariat trouve sa forme la plus spectaculaire dans la notion *d'ethnic enclave,* le plus souvent associée aux travaux d'Alejandro Portes sur l'économie cubaine de Miami (Pécoud, 2007, p.15). Ceux-ci montrent comment les Cubains sont concentrés dans un nombre limité de secteurs commerciaux et y sont devenus dominants (Portes et Bach, 1985) ; cette situation de quasi-monopole évite aux immigrés les obstacles (difficultés linguistiques, discrimination, validation des compétences) qu'ils rencontreraient sur le marché du travail américain, leur offrant ainsi de meilleures conditions de travail et des possibilités de mobilité sociale plus rapide (Pécoud, 2007, p.15).

Les théories de la discrimination et des désavantages s'articulent autour de l'idée de marginalité sociale (Filion et al., 2017). Pour y échapper, l'entreprenariat ethnique constitue l'une des voies ouvertes vers la promotion sociale (Filion et al., 2017, p.6).

Quant aux tenants de la théorie culturelle, les modes de sociabilité et d'organisation conduisent les immigrants à opter pour la création d'entreprises comme moyen d'insertion (Filion et al., 2017, p.6).

Les structuralistes tels Marger (1989) et Morokvasic, Phizacklea et Rudolph (1986) cités par Filion et al se concentrent sur les politiques gouvernementales qui favorisent l'accès aux financements et l'influence de la structure industrielle de la société d'accueil (Filion et al., 2017).

En parlant de la communauté libanaise installée l'une des formes d'insertion et de renforcement dans les affaires, ce sont les familles , qui constituaient des entreprises économiques, se sont reproduites au Ghana à travers un régime de gouvernementalité familiale subordonnant les intérêts des fils et des filles aux intérêts économiques plus larges de la famille, caractéristique qualifiée de «familialisme utilitaire»(Akyeampong, 2016).

Des recherches ont aussi montré que la dynamique des relations entre la communauté d'accueil et la communauté immigrante est susceptible de pousser les immigrants vers l'expression entrepreneuriale (Filion et al., 2017, p.7).

Pécoud quant à lui identifie trois approches des économies immigrées, centrées respectivement sur le contexte, la classe sociale et l'ethnicité. La première, développée principalement par des chercheurs britanniques, voit la création d'entreprises comme le produit d'un contexte à la fois social et géographique. Absence d'opportunités alternatives, chômage et discrimination ne laisseraient d'autre choix aux immigrés que de créer leur propre emploi. La ségrégation résidentielle renforcerait ce processus : les entrepreneurs « non-ethniques » de la majorité abandonneraient les commerces situés dans les quartiers immigrés, en raison de leur incapacité à s'adapter aux besoins de cette population et/ou de leur réticence à demeurer dans ces zones urbaines (Pécoud, 2015).

Un autre argument lié insiste sur les conditions peu attrayantes (en termes d'horaires de travail ou de retours sur investissement) des secteurs commerciaux investis par les immigrés, lesquelles expliqueraient pourquoi leurs propriétaires, qu'ils soient issus de la majorité ou de groupes immigrés précédemment arrivés, les cèdent aux nouveaux venus (Pécoud, 2015, p.3).

Une seconde approche insiste sur les ressources financières et humaines des entrepreneurs. La création de commerces s'expliquerait avant tout par le capital financier et les compétences des immigrés ; la situation spécifique des populations d'origine immigrée ne joue aucun rôle dans cette analyse d'inspiration économique, qui s'appliquerait indifféremment aux entrepreneurs immigrés et non-immigrés (Pécoud, 2015, p.3).

La troisième approche explique l'entreprenariat au sein des populations immigrées par l'ethnicité, et particulièrement par l'existence de « ressources ethniques » qui leur permettraient de compenser leurs handicaps de classe ou la discrimination qui les affecte (Pécoud, 2015).

L'appartenance au même groupe comme l'atteste Pécoud atténuerait la compétition entre entrepreneurs, encouragerait le soutien mutuel, accroîtrait la fiabilité des partenaires en affaires, réduirait les coûts de transaction, et permettrait la circulation et le partage d'informations. La solidarité favoriserait également des dispositifs comme les systèmes de « tontines rotatives » (Light, 1972) et serait particulièrement utile dans des situations de commerce informel où aucun accord écrit ne garantit les transactions (Pécoud, 2015).

C'est la combinaison des facteurs externes (crise de l'emploi, évolution de l'appareil commercial et des modes de consommation ...) et des facteurs internes (tradition migratoire et commerçante, structures solidaritaires, développement d'une demande « immigré », le développement de la digitalisation des activités, ….) qui expliquent le développement du commerce tenu par des étrangers (Mung, 1994, p.197).

Plusieurs facteurs de natures variées ont contribué à la configuration actuelle des groupes des entrepreneurs. Autant pour les maghrébins que d'autres communautés ethniques issus de l'immigration qui forment la majorité (Boubakri, 2014, p.3). Parmi ces facteurs, retenons :

- l'existence d'une tradition commerçante, parfois séculaire, chez certains groupes ethniques asiatiques ou maghrébins ou même africains, très localisés dans l'espace des pays d'origine particulièrement (Boubakri, 2014)
- l'existence de formes de solidarité communautaire fonctionnelles à différents niveaux : autofinancement au sein des groupes ou des communautés, mobilisation des épargnes individuelles pour l'extension de l'appareil économique communautaire, rotation entre les membres du groupe pour la gestion et l'exploitation des établissements, importance de l'emploi familial, clanique ou communautaire...(Boubakri, 2014)
- le renforcement de la présence de communautés immigrées à forte demande en produits, articles et services spécifiques, à caractère ethnique et exotique par rapport au marché du pays d'immigration. Certaines franges de la population d'origine autochtone participent également à cette demande (Boubakri, 2014).

Les résultats identifiés par Filion et al mettent en en exergue la diversité et la complexité des facteurs et processus qui ont permis à ces entrepreneurs de déceler leur occasion d'affaires. Sept facteurs, classifiés en trois catégories, se sont révélés dominants : l'expérience, l'analyse

d'un secteur, les contacts, la connaissance du domaine, la chance, la planification de la démarche ainsi que la famille (Filion et al., 2017, p.21).

Sur la base d'une enquête menée auprès de la communauté chinoise de Montréal, de Paris et de Bruxelles, Nicholls dégage, trois situations favorisant la constitution et le développement d'un capital économique en vue de la création d'une entreprise ethnique au sein de cette communauté : l'aide matérielle sous forme de don, de prêt ou de reprise du commerce, la tontine et le mariage (Nicholls, 2012, p.9).

L'émergence de l'entreprenariat ethnique dans les pays anglosaxons respecte deux lignes d'explication (Mung, 1994) ; l'une privilégiant la structure économique, l'environnement socio-politique des groupes, et l'autre les ressources culturelles que ceux-ci mobilisent dans l'entreprenariat. Les spécificités culturelles et la solidarité du groupe étant d'autant renforcées que le milieu environnant est hostile. (Mung, 1994, p.198).

Les structures de réseau de la diaspora jouent un rôle important dans les entreprises en fournissant des ressources et des opportunités aux entreprises ethniques effectivement exploitées (Ojo, 2012).

L'importance du réseautage est universellement reconnue dans la littérature comme un attribut essentiel du succès des entreprises et de l'activité entrepreneuriale (Foley & O'Connor, 2013).

Nous estimons que plusieurs facteurs sont essentiels, permettant aux entrepreneurs ethniques de faire un ancrage plus solide dans la perspective d'agrandir leurs affaires. Asseoir cette forme d'entreprise sur la confiance, la conviction de servir la communauté et l'estime sociale demeurent parmi les éléments fondamentaux de la croissance de ces activités d'entreprenariat ethnique.

À l'heure actuelle, la plupart des communautés installées dans les pays d'accueil développent une forme de collaboration horizontale entre elles, de sorte que ce sont des entrepreneurs de quelques pays (indiens, pakistanais, turcs, ..) plus aguerris, expérimentés et bénéficiant d'un crédit certain qui assurent à travers leurs commerces, l'approvisionnement en produits exotiques de presque toutes les communautés migrantes. Ils ont développé, par ailleurs plusieurs réseaux intercommunautaires leur permettant d'avoir dans chaque pays par exemple des fournisseurs interposés.

5. Les dynamiques d'intégration développées

Cette dynamique s'appuie particulièrement sur le rôle joué par ce type d'entreprenariat dans la démarche d'intégration et d'insertion des communautés migrantes dans les pays d'accueil.

Ngoie Tshibambe est plus explicite quand il aborde la notion d'intégration en précisant qu'en tant que mot, celle-ci a une multiplicité de sens en fonction des domaines. En tant que chose, elle s'entend soit comme un processus, soit comme un résultat. Dans le domaine de la

migration, on considère l'intégration comme un processus d'inclusion dans les institutions et les relations de la société hôte (Ngoie, 2010, p.8).

Pour Ma Mung (Mung, 1994, p.185), l'entreprenariat n'est pas un but mais un moyen d'être dans la société d'accueil en existant en tant que groupe .

Ainsi, l'apport de l'écosystème complet (capital social), les ressources des petites et moyennes entreprises peuvent leur permettre de mieux se développer et même, dans plusieurs cas, de concurrencer les grandes entreprises (Julien et al., 2017, p.2) .

Ici l'idée est de reconsidérer la position que l'on attribue habituellement au sein de la société d'accueil, mais aussi dans les communautés dont ils sont issus. Après avoir parlé de la place que tient l'entreprenariat dans la structuration de la communauté chinoise en France, on souligne aussi le rôle des entrepreneurs maghrébins comme organisateurs de l'espace urbain immigré ((Mung, 1994, 201).

Dans le même ordre d'idée, Pécoud qualifie l'entreprenariat comme un phénomène central dans le processus d'incorporation socioprofessionnelle des immigrés et de leurs descendants dans les pays Occidentaux (Pécoud, 2007, p.2).

L'entreprenariat n'est plus du tout un phénomène isolé si l'on essaie de comprendre sa place au sein même des communautés migrantes. L'entreprenariat devient un élément central de l'organisation des constellations d'immigrés et tend à l'autonomisation de celles-ci vis-à-vis de la société d'accueil : une autonomie économique et des échanges et un espace géographique de relations (Mung, 1994, p.201).

Le point de départ dans la valorisation de l'identité collective d'une communauté s'avère être le niveau d'organisation installé par celle-ci. Par exemple Métaxidès dans son étude sur les grecs du Cameroun ancre leur organisation communautaire sur deux principales dimensions à savoir la langue et la religion orthodoxe, qu'ils considèrent comme la construction d'une appartenance nationale (Métaxidès, 2010).

C'est souvent par cette organisation identifiée et reconnue d'une communauté dans le pays d'accueil que l'on peut juger de son mode de fonctionnement en termes d'activités ainsi que de son degré d'intégration et de socialisation.

Dans la plupart des cas l'intégration par l'approche entrepreneuriale est souvent complétée par d'autres formes d'intégration souvent utilisées par des migrants soucieux de s'associer à tout prix dans la société d'accueil pour s'assurer une sorte de reconnaissance sociale.

Si l'on se réfère au cas des Maghrébins, on peut noter que les plus entreprenants d'entre eux, partis de situations de simples salariés ou de petits commerçants, s'appuient sur des réseaux familiaux très solidaires et dynamiques. Et ces entrepreneurs sont toujours portés par des réussites commerciales répétées, sont parvenus à mettre en place des tissus d'entreprises et d'affaires commerciales, de services, ou productives, dont les sites se répandent de part et

d'autre du champ migratoire trans-méditerranéen, aussi bien en Europe qu'au Maghreb (Boubakri, 2014, p.3).

Mung constate qu'une organisation communautaire des migrants basée sur l'entreprenariat devient peu à peu un refuge et un soutien identitaire et de surcroit joue le rôle dans certaines circonstances de négociateurs avec la société d'accueil. cette fonction pourrait s'accroitre au fur et à mesure que l'entreprenariat ethnique se développe.

Il enchaine en disant que ce rôle croissant pourrait intervenir à deux niveaux : sur un plan interne en tant que support des recompositions identitaires immigrées et sur un plan externe en tant que vecteur des liens avec la société d'accueil. Pas seulement comme figure positive et sympathique de l'immigré qui réussit mais aussi comme vecteur d'un «dialogue interculturel», d'une négociation des identités de l'immigration et de la société d'accueil, c'est-à-dire finalement d'une transaction des identités (Mung, 1994, p.205).

Une autre particularité qui dynamise et consolide les activités économiques des communautés diasporiques, réside dans la coopération entre les différentes branches d'activités, cela produit un circuit commercial communautaire interne et externe qui fonctionne toujours sur la base d'une logique d'échange d'intérêts et de complémentarité (Abdulkarim, 1993, 575).

Cette proposition est observée par la pratique entrepreneuriale libanaise dans sa bonne insertion de l'économie ethnique en France qui se repose sur la dynamique de la diaspora : une forte spécialisation dans le secteur tertiaire, une bonne organisation de l'économie ethnique et un parfait fonctionnement des réseaux diasporiques (Abdulkarim, 1993, p.1).

Cette conception est bien valable dans une optique où la conscience collective de la communauté autochtone ou de la population du pays d'accueil est mise à contribution, de sorte que le statut attribué à une communauté par exemple est fonction de l'apport et de la réputation sociale passée et présente de cette communauté dans le fonctionnement et le dynamisme de la société en générale.

Dans cette acception, la réputation accordée aux turcs, aux grecs, aux polonais, aux marocains, indiens,…comme étant une masse laborieuse et entreprenante contribuent forcement à susciter de la sympathie dans les pays d'accueil et à faciliter dans une certaine mesure son intégration.

D'autres communautés par contre souffrent de cette image altérée parfois par une histoire tumultueuse ou une intégration moins glorieuse suscitant à la fois méfiance et scepticisme malgré les efforts fournis çà et là par les membres de la communauté pour redorer l'image.

De toutes les façons, la valorisation du statut de l'immigré par la recherche et l'installation d'une activité entrepreneuriale demeure une initiative fort appréciée et suscite souvent de l'empathie et de la considération auprès de la communauté autochtone.

6. Les limites et contraintes

Au regard de la diversification de la population d'immigrés, la mise en avant des activités entreprenariales comme l'un des vecteurs des identités ethniques et communautaires exige une autre façon de comprendre l'entreprenariat ethnique.

Malgré les succès récoltés par les entreprises ethniques, Pécoud (2007) estime que les résultats sont difficiles à interpréter, et ce pour plusieurs raisons:

- De plus, ce qui est vrai pour une économie immigrée n'est pas vrai pour les autres ; l'entreprenariat produit des conséquences parfois positives, parfois négatives, et il est difficile de généraliser (Bradley, 2004 ; Logan, Alba et Stults, 2003) cité par (Pécoud, 2007, p.16)
- Mesure du succès : la plupart des travaux se basent sur le revenu des entrepreneurs, qui apparaît comme l'indicateur le plus simple à mesurer. Mais celui-ci varie selon qu'on prend en compte le niveau de formation de l'entrepreneur, le salaire des employés, le nombre d'heures de travail ou la présence de membres de la famille non-payés (Pécoud, 2007, p.17)
- Coûts psychosociologiques de l'entreprenariat : Min (1990) cité par Pécoud montre que les entrepreneurs coréens, s'ils gagnent davantage, sont affectés par des horaires de travail démesurés, qui entrainent absence de loisirs, manque de sommeil, faibles contacts avec l'extérieur du groupe, voire dépression (Fong et Ooka, 2002) cité par (Pécoud, 2007, p.17)
- Biais idéologique : l'attention portée au revenu témoigne d'une orientation intellectuelle qui valorise la réussite individuelle et fait des gains économiques l'unique mesure d'ascension sociale (Werbner, 1999) cité par (Pécoud, 2007, p.17).
- Les réseaux et la solidarité entre immigrés n'empêchent pas l'exploitation des employés ou la compétition entre entrepreneurs issus de l'immigration (Sanders et Nee, 1987) cité par (Pécoud, 2007, p.19)
- L'ethnicité n'est pas toujours un atout. La dépendance des entrepreneurs à l'égard de leur milieu immigré peut entraver le développement de leurs activités commerciales ; l'insertion dans des réseaux crée des obligations potentiellement contre-productives, motivant parfois certains entrepreneurs à se détacher volontairement de leur groupe (Pécoud, 2007, p.19).

Il a été avancé que, informalité et entreprenariat ethnique sont souvent liés. Baumol (1990) cités par (Ojo, Nwankwo, & Gbadamosi, 2013) signale des catégories d'entreprenariat improductives et destructrices qui englobent une grande variété de comportements couvrant un continuum allant d'activités illégales (et évidemment criminelles) à immorales et amorales qui ne sont pas toujours illégales (Ojo et al., 2013).

Les entrepreneurs ethniques desservant des marchés de niche ne sont pas nécessairement des agents économiques informels. Les règles rigoureuses en vigueur dans de nombreux pays hôtes encouragent par inadvertance les nouveaux participants à se placer à la marge (ou en dehors de la marge) du système de réglementation (Fainstein, Gordon et Harloe, 1992). MacGaffey et Bazenguissa-Ganga (2000, 7) cités par (Ojo et al., 2013).

D'autres facteurs, tels que les caractéristiques des individus, la politique gouvernementale, la composition démographique, l'éloignement et l'isolement ou l'intensité de l'industrie, ainsi que l'activité commerciale peuvent également influer sur le capital social d'un entrepreneur autochtone, mais ne sont pas encore explorés (Foley & O'Connor, 2013).

Les paramètres d'analyse sont nombreux dans le cadre d'analyse et exigent une réflexion plus approfondie afin de concevoir une démarche rationnelle pour mieux cerner ce phénomène.

Toutefois, il y a lieu de reconnaitre qu'à l'heure actuelle, le démarrage d'une activité entrepreneuriale parait plus exigeant et laborieux, qu'il faut voir les créneaux à exploiter ainsi que les réseaux à mettre en place.

7. Perspectives envisagées et conclusion

Pour découvrir leur occasion d'affaires, les entrepreneurs appartenant aux communautés ethniques vont utiliser trois sortes de ressources : leur capital humain individuel, leurs réseaux et leurs connaissances du secteur, acquises soit par expérience, soit par études et analyses. À cela, il faut aussi et toujours ajouter les réseaux développés par l'entrepreneur initiateur comme un facteur prépondérant dans l'amorçage d'une activité de ce genre (Filion et al., 2017,p.18).
En plus, ces trois catégories de ressources interagissent de telle sorte que, lorsqu'une déficience apparait dans l'une d'entre elles, elle est compensée par l'utilisation plus intense d'une autre (Filion et al., 2017,p.18).

Plusieurs écrits ont démontré que la majorité des entrepreneurs ethniques sont prédominants dans des secteurs tels que le commerce de gros, le commerce de détail et la restauration. Dans ces secteurs, ils ont tendance à évoluer vers le bas de l'échelle (Rath, 1999). Les barrières à l'entrée (dépenses en capital et en compétences) dans ces secteurs sont relativement faibles (Nwankwo, 2005) et les besoins en main-d'œuvre sont souvent satisfaits grâce au pool de membres de la famille et aux réseaux ethniques cités par (Ojo et al., 2013).

Occasion pour eux d'envisager une croissance verticale ou horizontale se basant essentiellement sur ces créneaux d'activités.

Ainsi, comme le soulignent Filion et al, le réseau ethnique offre une voie privilégiée pour échanger l'information qui peut conduire à l'identification d'une occasion d'affaires prometteuse (Filion et al., 2017, p.20).

Une communauté ethnique (Zelinsky & Lee, 1998) n'est pas entièrement séparée des sites spécifiques. La plupart des éléments qui la maintiennent sont les églises ethniques, les associations professionnelles, les ligues sportives, les clubs sociaux et de service, les bars, les centres culturels, les festivals et autres institutions, qui peuvent ou non être situées dans des quartiers où un certain degré de concentration peut être détecté (Zelinsky & Lee, 1998). Mais un sentiment de communauté peut être construit et maintenu même en l'absence d'organisations et d'activités formelles si des réseaux personnels entrent en jeu (Zelinsky &

Lee, 1998). Souvent les communautés africaines évoluent dans cette optique où en l'absence d'une solidarité organique et d'une organisation avérée, celles-ci sont souvent compensées par le dynamisme de certains membres de la communauté ainsi que par des opportunités rencontrées.

C'est souvent sur la base des différents sites de rencontres et de socialisation mutuelle développés qu'augurent les différents réseaux et créneaux entrepreneuriaux. Du coup, un entrepreneur ethnique possède d'emblée une capacité très élevée des entrées dans ces différents engrenages communautaires et sociaux.

De façon générale, Pécoud considère les ressources ethniques non comme une caractéristique inhérente aux groupes ethniques, mais comme une conséquence de l'adversité, laquelle inciterait les immigrés à développer une conscience de groupe ; la solidarité et la confiance seraient donc socialement contraintes (Portes et Sensenbrenner, 1993 cité par (Pécoud, 2015, p.4).

D'un autre point de vue, Portes et Zhou cité par Pécoud estiment que les immigrés, plutôt que d'adhérer individuellement aux valeurs et aux normes de la société d'accueil, trouveraient des opportunités économiques au sein de leur propre groupe, et auraient donc intérêt à préserver leur différence vis-à-vis de la société d'accueil (Portes et Zhou, 1992) cités par (Pécoud, 2015, p.4).

D'autres chercheurs ont en effet mis en évidence des formes nouvelles d'entreprenariat, proches du bazar et caractérisées par l'informalité, la fluidité, l'oralité et la mobilité, ainsi que par un cadre transnational qui voit des marchands sillonner l'Europe et ses régions périphériques et développer des réseaux marchands dans différentes villes - composant ainsi par leurs mouvements pendulaires des espaces de circulation transnationale (Diminescu, 2003 ; Tarrius, 2002) cités par Pécoud (Pécoud, 2015, p.11).

Une autre source de diversité au sein des populations immigrées provient non pas des caractéristiques des nouveaux venus ou des changements dans les politiques ou les flux migratoires, mais de dynamiques internes au groupe et des évolutions qu'il subit à mesure que dure sa présence dans la société d'accueil (Pécoud, 2015, p.11).

Zhou (2004) cité par Pécoud (Pécoud, 2015, p.11) note que seuls les entrepreneurs modestes sont qualifiés d'« ethniques », alors que ceux qui ont connu un certain succès sont perçus comme appartenant à l'économie « générale ». Ce biais fait écho aux débats décrits plus haut sur l'importance respective des ressources de classe et ethniques, et constitue une confirmation indirecte de la manière dont la mobilité sociale remet en question les approches fondées sur l'ethnicité (Pécoud, 2015, p.11).

Une autre dimension de l'entreprenariat ethnique est à explorer comme le révèle bien Pécoud qui reconnait qu'il est très difficile de placer les entrepreneurs immigrés qualifiés dans le cadre de l'entreprenariat ethnique, au point que les recherches sur le sujet ne se rejoignent presque jamais. Marger et Hoffman (1992), ainsi que Leung (2001), montrent comment les migrants qualifiés, s'ils créent aussi leurs entreprises et se concentrent dans certaines niches, utilisent

davantage leur capital humain que leurs ressources ethniques et visent un marché non-ethnique (Pécoud, 2015).

Les immigrés dont les entreprises, initialement modestes et « ethniques », ont connu un fort développement sont dans une situation similaire, ce qui suscite des situations contrastées et peu explorées dans lesquelles l'ethnicité n'est qu'une caractéristique, possible mais non nécessaire, des entreprises tenues par les immigrés (Basu,2001) cité par Pécoud (Pécoud, 2015, p.11).

La recherche menée par Dennis Foley et Allan J. O'Connor révèle en quoi des entrepreneurs appartenant à des minorités ethniques et potentiellement d'autres minorités ethniques s'appuient sur des liens de réseaux internes et externes liés à l'influence historique et culturelle sur le capital social (Foley & O'Connor, 2013).

Particulièrement vrai pour l'Afrique, l'entreprenariat transnational est essentiel à la croissance des entreprises en Afrique. Cela est particulièrement vrai avec les transferts de la diaspora en Afrique jouant un rôle important dans les développements sociaux, économiques et commerciaux (Ojo, 2012, p.2).

Dennis Foley et Allan J. O'Connor le disent si bien, les entrepreneurs autochtones intégrés dans un contexte culturel mixte minoritaire/dominant doivent prendre en compte au moins deux cultures simultanément. Leurs activités de réseautage doivent prendre en compte les attentes de la majorité et de leur culture minoritaire individuelle (Foley & O'Connor, 2013).
Les particularités relevées tout au long de cette revue quant à la compréhension d'un entreprenariat ethnique constituent une force remarquable sur lequel s'appuyer pour construire une réflexion plus prospective sur cette forme d'entreprenariat.

Néanmoins les exigences de la mondialisation ainsi que l'interpénétration des différentes communautés migrantes quant aux besoins et préoccupations soulèvent des approches analytiques dans le domaine de marketing interculturel par exemple et constituent des mutations intéressantes dans le cadre d'un entreprenariat ethnique multiculturel ou carrément d'un entreprenariat multiculturel ou interculturel, capable de prendre en charge les différents besoins de plusieurs communautés en même temps.

Cela exige de la part des initiateurs de ce nouveau format, le développement des capacités entreprenariales et managériales plus élaborées notamment dans l'ancrage relationnel des réseaux intercommunautaires et la réponse aux besoins spécifiques des consommateurs de plus en plus exigeants.

Dans cette optique, la croissance et l'expansion de ces activités ne peuvent être que le reflet de la prise en compte de manière globale des différents facteurs en amont.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Abdulkarim, A. (1993). L'insertion de l'economie ethnique tertiaire libanaise en France.

Annales de Geographie, *574*, 561–577.

[2] Akyeampong, E. K. (2016). Race , Identity and Citizenship in Black Africa : The Case of the Lebanese in Ghana, *76*(3), 297–323.

[3] Battegay, A. (2011). LES COMMERCES ETHNIQUES ET LE MILIEU URBAIN Les commerces de kebabs, analyseurs d'un régime ambivalent de citoyenneté ? *Migrations Société*, *4 N° 136*, pages 137 à 152.

[4] Boubakri, H. (2014). Les entrepreneurs migrants dEurope : dispositifs communautaires et économie ethnique. Le cas des entrepreneurs tunisiens en France. *Cultures & Conflits*, (33–34), 33–34. https://doi.org/10.4000/conflits.294

[5] Châtel, B., & Guillaume-Gentil, A. (2019). *Les diasporas africaines. Accélératrices des économies du continent*. *CIAN*.

[6] Dia, H. (2016). Le retour au pays des dipl�m�s s�n�galais�: entre ��d�veloppement�� et entreprenariat priv�. *Journal of International Mobility*, *N° 3*(1), 115. https://doi.org/10.3917/jim.001.0115

[7] Filion, L. J., Brenner, G. A., Dionne, L., Menzies, T. V, Filion, L. J., Brenner, G. A., & Dionne, L. (2017). Cite this article L ' identification d ' une occasion d ' affaires en contexte d ' entreprenariat ethnique.

[8] Foley, D., & O'Connor, A. J. (2013). Social Capital and the Networking Practices of Indigenous Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, *51*(2), 276–296. https://doi.org/10.1111/jsbm.12017

[9] Hassoun, J.-P. (2016). Moderniser « l'ethnique » pour développer l'urbain. La venue d'une industrie de la feuille de brick dans une ville de banlieue. *Genèses*, *76*(3), 52. https://doi.org/10.3917/gen.076.0052

[10] Julien, P.-A., Guercini, S., Goglio-Primard, K., Simon, L., Cohendet, P., & Beauregard, F. (2017). La force des liens. *Gestion*, *42*(3), 64. https://doi.org/10.3917/riges.423.0064

[11] Métaxidès, N. (2010). Les Grecs du Cameroun, une diaspora d'entrepreneurs (1950-2007). *Revue Européenne de Migrations Internationales*, *16*(2), 133. https://doi.org/10.7202/1056140ar

[12] Mung, M. (2015). Le commerce ethnique dans les espaces marchands de Château Rouge (Paris) et Brixton (Londres). *E-Migrinter*, *13*.

[13] Mung, M. E. (1994). L ' entreprenariat ethnique en France, 185–209.

[14] Ngoie, T. (2010). Maliens et Chinois dans une ville postcoloniale: essai sur la (non-)mixité sociale et l'entreprenariat ethnique. Cas de la ville de Lubumbashi (RDCongo),

(November), 1–20.

[15] Nicholls, A. (2012). CAPITAL SOCIAL ETHNIQUE ET ENTREPRENARIAT . LE CAS DES Enquêtes Capital social ethnique et entreprenariat . Le cas des commerçants chinois de Paris , Bruxelles et Montréal Ethnic social capital and entrepreneurship . The case of Chinese entrepreneurs in, *3*.

[16] Ojo, S. (2012). Ethnic Enclaves to Diaspora Entrepreneurs: A Critical Appraisal of Black British Africans' Transnational Entrepreneurship in London. *Journal of African Business*, *13*(2), 145–156. https://doi.org/10.1080/15228916.2012.693446

[17] Ojo, S., Nwankwo, S., & Gbadamosi, A. (2013). Ethnic entrepreneurship: The myths of informal and illegal enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, *25*(7–8), 587–611. https://doi.org/10.1080/08985626.2013.814717

[18] Pécoud, A. (2007). Les enjeux de l'entreprenariat immigré. *Journal of International Migration and Integration / Revue de l'integration et de La Migration Internationale*, *6*(3–4), 377–403. https://doi.org/10.1007/s12134-005-1019-0

[19] Pécoud, A. (2015). Immigration, entreprenariat et ethnicité, *11*(2012).

[20] Rosenfeld. (2013). Entrepreneurs transnationaux et commerce d'exportation de véhicules d'occasion : la filière Bruxelles-Cotonou. *Revue Européenne Des Migrations Internationales*,
29-, 57–76.

[21] Zelinsky, W., & Lee, B. A. (1998). Heterolocalism: An alternative model of the sociospatial behaviour of immigrant ethnic communities. *International Journal of Population Geography*, *4*(4), 281–298. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1220(199812)4:4<281::AID-IJPG108>3.0.CO;2-O

RATIONALISATION DU PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DES SYSTÈMES D'e-GRH AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (ESS) 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 – Dans un processus critique de changement, émaillé d'incertitude, la rationalisation de la mise en œuvre des nouveaux dispositifs pour la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) au sein des organisations semble être l'une des voix pour atteindre le succès nécessaire et irréversible dans un processus de changement des systèmes d'information des ressources humaines. Dans une perspective de planification rationnelle, cette communication a pour objectif de comprendre systématiquement la manière dont les responsables des projets de changement mettent en place les systèmes d'e-GRH pour la gestion des informations à caractère personnel et la paie des agents en prenant en compte le contexte particulier des établissements d'enseignement supérieur (EES) en République Démocratique du Congo (RDC). Notre regard tiendra bien compte de la manière dont ces établissements sont gérés dans leurs contextes réels.

Méthodologie/approche – Dans cette étude, la posture interactionniste symbolique va guider notre démarche centrée sur une méthodologie qualitative des études de cas ; car il s'agit de l'explicitation du processus d'implémentation des systèmes d'e-GRH dans ce contexte précis en se focalisant aux discours des acteurs-clés impliqués dans le processus d'innovation.

Résultats – En termes de résultats de cette recherche, nous n'allons pas seulement faire la description et la modélisation du phénomène complexe et critique (Dumas et al., 2018) de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH dans les EES en RDC, nous allons aussi effectuer une évaluation multidimensionnelle et plurielle du processus de changement à l'aide du modèle des cinq forces (Pichault, 2013), et bien entendu en tenant compte des intérêts divergents des destinataires (Bareil, 2004, 2016). La grille d'analyse utilisée ici offre un avantage unique au regard de son ancrage contextualiste (Pettigrew, 1987) et son enracinement au mode de gestion du changement à l'œuvre dans les organisations (Akrich et al., 2006).

Limitations – Cette recherche connaît plusieurs limites. L'une d'elles peut être explicitée en termes de complexité du terrain de recherche en ce qui concerne les autorisations de

recherche. En outre, le stage auquel nous nous retrouvons dans le doctorat en sciences de gestion, spécialité gestion des ressources humaines, ne nous permettra pas de fournir tous les résultats possibles ; car, venant du terrain et toutes les interviews n'ont pas encore été transcrites afin de révéler la finesse de l'analyse.

Implications – Les implications de cette étude sont sans doute nombreuses. Elle met un éclairage sur les plans managérial et scientifique sans oublier sa contribution dans la compréhension du processus critique et complexe de l'implémentation des systèmes d'e-GRH dans le contexte des EES en RDC. Cette étude va faire l'objet de plusieurs recherches à venir étant donné la rareté d'études empiriques dans le contexte des EES en Afrique en général, et en particulier, en RDC.

Originalité – Hormis le langage BPMN utilisé, cette communication revêt son originalité au contexte particulier des EES en RDC mis en lumière ainsi qu'à l'intégration des conditions de mise en œuvre dans leurs volets social-technique-financier, et ce, au regard du modèle des cinq forces de Pichault (2013).

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

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

L'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) a été révélé dans beaucoup d'études. Plusieurs chercheurs ont examiné et montré que la mise en œuvre, l'adoption et l'appropriation de ces systèmes ont un impact et ont permis d'améliorer la performance des organisations et, en particulier, des départements des ressources humaines. Très souvent, ces études se sont plus focalisées sur le contexte des organisations des pays développés (Berber et al., 2018; Tanya Bondarouk et al., 2017; Marler & Parry, 2016; Wiblen, 2016), et de celles des pays émergents et en développement en Asie et en Amérique centrale et latine (Tanya Bondarouk et al., 2016; Iqbal et al., 2018, 2019; Naser et al., 2017; Rahman et al., 2018; Shobaki et al., 2017). Cependant, les entreprises œuvrant dans le contexte africain semblent être plongées dans les oubliettes scientifiques. Sans spécialement viser l'e-GRH, certaines recherches ont tenté d'examiner et de porter un éclairage sur la mise en place, l'adoption et l'utilisation des ERP dans les entreprises africaines (Ifeanyi Nwakanma et al., 2013; N'dri & Pichault, 2020; Worou, 2014). Néanmoins et à la limite de nos connaissances, les études empiriques rigoureuses qui ont porté sur l'e-GRH semblent inexistantes dans le contexte des établissements d'enseignement supérieur (EES) en Afrique subsaharienne.

Dans cette optique, notre recherche tente d'examiner la rationalisation du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH au sein des EES en République Démocratique du Congo (RDC). Étant donné le flou qui surplombe ce contexte, une démarche exploratoire est adaptée et justifie notre méthodologie qualitative d'études de cas. Ainsi, nous allons mobiliser la théorie de la gestion du changement (Pichault, 2013) basée sur une analyse multidimensionnelle du

processus de changement (Pettigrew, 1987). Dans un contexte d'incertitude comme celui des EES en RDC, une analyse plurielle et multidimensionnelle donne plus de chance pour donner une lumière plus enracinée dans ce contexte. En phase avec les résultats présentés ci-dessous, cette étude démontre son importance et son originalité, et à plus forte raison, l'intérêt d'un agenda de recherche sur la gestion électronique des ressources humaines dans ce contexte particulier et critique. Hormis l'introduction, cette communication est composée de quatre points essentiels. Le premier présente la revue de la littérature scientifique de cette recherche. La méthodologie de la recherche sera abordée au deuxième point ; et suivra la présentation des résultats de l'étude en se focalisant sur le contenu du processus de changement technologique à l'aide de l'e-GRH. Enfin, le dernier point sera consacré à la discussion et conclusion.

2 – Revue de la littérature – Fondements de la recherche

L'état de l'art de cette recherche s'appuie sur les notions relatives aux théories du changement technologique à l'aide de la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH). Il sera donc question ici de présenter quelques concepts-clés s'y rapportant.

2.1 e-GRH : concepts et caractéristiques (contenu ou quoi)

Déjà vers les années 1940, et tout au long des années 1950, les systèmes d'information mécanisés dédiés à la gestion du personnel utilisaient des équipements de tri et de tabulation. Étant limités, ces systèmes ne visaient avant tout que le suivi des dossiers des employés et des activités de paie (DeSanctis, 1986, p.15). À partir des années 1950, les grandes entreprises ont mis en place des systèmes d'information basés sur l'informatique en vue de gérer l'ensemble de leur personnel. Assez rares à cette époque, ces systèmes ont permis de soutenir la planification, le contrôle et les responsabilités décisionnelles de leur personnel. Au regard de cela, la définition de la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) a évolué au fil du temps en étroite dépendance avec l'évolution des technologies de l'information (TI). En fait, l'évolution de l'e-GRH est intimement scellée à celle des TI. Vers les années 1970, les systèmes intégrant les TI et les processus de GRH ont été définis comme des systèmes de gestion du personnel basés sur l'ordinateur (en anglais, *EDP-based personnel system*). Ces systèmes pouvaient être implantés dans un ordinateur central ou un gros-système (*mainframe computer*) servant d'unité centrale à un réseau de terminaux (Cheek (1971, p.69). Ils ont été définis comme des systèmes pouvant intégrer tous les efforts faisant appel à la technologie des ordinateurs pour soutenir les responsabilités de la direction en matière de planification, de prise de décision et de contrôle des ressources humaines d'une entreprise. En d'autres termes, ils pouvaient couvrir un large spectre des rapports RH sur les avantages sociaux, les comptages du personnel, la production des chèques de paie et les tableaux d'effectifs à partir d'une base de données commune. Ils pouvaient aller de systèmes intégrés très sophistiqués jusqu'aux efforts plus modestes comme les banques de gestion des

compétences qui inventoriaient les talents de cadres disponibles dans l'entreprise. À cette époque, ces systèmes étaient considérés comme étant efficaces et réactifs pour la gestion des ressources humaines, fournissant des informations complètes, opportunes et précises pour l'administration et l'analyse du personnel dans une entreprise (Johnson, Moorhead, & Griffin, 1983, p.36). Malgré cela, la réussite de la mise en place de ces systèmes était conditionnée surtout par l'implication et l'engagement clair de la direction, l'acceptation de toutes les parties prenantes et surmonter la résistance des employés. Car, ils ne produisaient pas toujours réellement des résultats attendus par ses concepteurs (Cheek, 1971, p.73).

Vers la fin des années 1970 et le début 1980, l'intégration des TI et des processus de GRH a été désignée sous la dénomination « systèmes d'information des ressources humaines basés sur l'ordinateur », (*computer-based human resource information system – CHRIS)* ou encore « systèmes d'information de gestion des ressources humaines » (*human resources management information systems – HRIS*). Une fois encore, l'évolution de ces systèmes était due à l'avènement des micro-ordinateurs et des ordinateurs personnels (*PC – personal computer*), et ce, grâce au faible coût de développement des logiciels. Ainsi, le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) a été considéré comme l'une des applications informatiques les plus importantes et à la croissance la plus rapide dans le monde des entreprises. Par conséquent, le SIRH était ainsi défini comme le système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, récupérer et distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines d'une organisation. Entre outre, plusieurs autres chercheurs ont proposé des définitions du concept SIRH. Un SIRH inclut du matériel informatique et des logiciels associés liés aux ressources humaines, mais aussi des personnes, des formulaires, des politiques et des procédures, et des données RH. Les objectifs de la mise en place d'un SIRH dans une organisation étaient de fournir un service, sous forme d'informations, aux usagers ou aux utilisateurs finaux en vue de soutenir la prise de décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, d'éviter les litiges, d'évaluer les programmes, les politiques ou les pratiques, et/ou de soutenir les opérations quotidiennes (Tannenbaum, 1990, p.27).

Dans la littérature scientifique, il existe plusieurs définitions du concept de l'e-GRH. Depuis les années 1990, plusieurs termes sont utilisés comme synonymes de l'e-GRH : Système d'information des ressources humaines, GRH virtuelle, GRH basée sur le web, GRH basée sur l'intranet, e-RH, GRH en ligne, TI de RH, GRH basée sur l'ordinateur, intranet RH, portail RH, GRH intelligente, data mining RH, Cloud Computing RH, applications mobiles RH, SMAC (pour Social Media, Analytics, Clouds), big data RH (R. D. Johnson, Lukaszewski, & Stone, 2016, p.535). Pour Bondarouk & Brewster (2016, p.2658), l'e-GRH est considérée comme l'intégration des technologies de l'information (TI) et de la gestion des ressources humaines (GRH). D'après Bondarouk et al. (2017, p.1333), l'e-GRH est aussi définie comme l'intégration des technologies de l'information et de la GRH dans le domaine de la recherche scientifique. Dans ces deux études, les définitions semblent trop larges et ne dégagent pas les aspects visés dans notre recherche. Pour Bondarouk & Ruël (2009, p.507), il n'existe pas une terminologie commune pour désigner l'e-GRH, et aucun consensus n'a été trouvé en ce qui concerne

l'intersection des TI et de la GRH. Soucieux de regrouper différentes perspectives (TI et RH) sous une même étiquette, ces auteurs proposèrent une définition de l'e-GRH en ces termes :

"An umbrella term covering all possible integration mechanisms and contents between HRM and information technologies aiming at creating value within and across organizations for targeted employees and management" (Bondarouk & Ruël, 2009, p.507).

En fait, les auteurs ont tenté d'intégrer quatre aspects de l'e-GRH, notamment : le contenu, l'implémentation, les acteurs ciblés (employés et cadres) et les résultats. Cette définition a été enrichie à partir des travaux de HRFocus (2003), Lepak et al. (2007), Lepak et al. (2007). Cette définition a été reprise dans plusieurs études. Elle a été utilisée dans beaucoup d'études. Elle exprime un engagement prolongé mettant en accord tous les acteurs dans la recherche sur l'e-GRH de cette époque. Comme souligné par ses auteurs, cette définition a représenté l'aboutissement d'une longue réflexion, et a été le résultat d'un consensus de la communauté universitaire regroupant plus de 80 chercheurs du monde entier (Bondarouk & Ruël, 2009, p.511). Sur la base de certains critères, d'autres chercheurs ont été amenés à proposer d'autres définitions de l'e-GRH (*Tableau-sdfsfd*). Dans celle de Rahman, Mordi, & Nwagbara (2018, p.4), l'e-GRH est définie dans les termes ci-après :
"A part of management information system (MIS) within HR department is anticipated to support and help in the planning process, administration process, the process of decision making and controlling the Human Resource Management activities" (Rahman, Mordi, & Nwagbara, 2018, p.4).

Strohmeier & Kabst (2014, p.333) considèrent l'e-GRH comme un processus de digitalisation de la gestion des ressources humaines, en anglais "*electronisation of human resource management (e-HRM)*", en recourant aux technologies de l'Internet. Pour ces auteurs, l'e-GRH est influencée par des expressions, telles que e-commerce, e-book, e-business, e-mail, e-marketing, etc. Vers les années 2000, ces concepts faisaient référence aux technologies de l'information et de la communication (Internet, intranet, extranet, portail web). L'e-GRH intéresse diverses disciplines. En plus, elle est abordée dans plusieurs domaines de recherche : la GRH, le management des systèmes d'information, le comportement organisationnel, la psychologie, la gestion, les technologies de l'information, l'informatique. 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. Strohmeier & Kabst (2014, p.333) définissent le concept de l'e-GRH comme :

"The phenomenon of "electronisation" refers to the planning, provision, implementation, operation and application of information technology (IT) for both networking and

supporting actors in their shared performance of HRM functions" (Strohmeier & Kabst, 2014, p.333).

Dans cette perspective, l'e-GRH revêt un caractère anticipatif. Un certain nombre des conditions doivent être réunies pour la réussite de sa mise en œuvre. Dans cette étude, nous retenons que la priorité dans la mise en place de l'e-GRH est d'abord de soutenir et d'aider les différentes parties en présence dans les processus de planification, d'administration, de prise des décisions et de contrôle des activités relatives à la GRH. Cela renvoie à l'essence même d'un système d'information des ressources humaines, considéré aussi comme un hard HR. Au regard de ce qui précède, quelques définitions attirent notre attention dans cette recherche. Celles de Strohmeier & Kabst (2014, p.333) sur l'e-GRH, et de Johnson, Lukaszewski, & Stone (2016, p.536) sur le SIRH. Nous considérons l'e-GRH comme le phénomène de digitalisation qui se réfère à la planification, la provision, l'implémentation, l'installation et la mise en application des technologies de l'information pour la mise en réseau et le soutien des divers acteurs dans l'amélioration partagée des fonctions de GRH au sein et à travers les organisations.

Le concept SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) a fait l'objet de nombreuses études, et plusieurs définitions existent pour désigner les systèmes d'information des ressources humaines. Entre les années 1990 et 2010, beaucoup de recherches ont tenté de différencier les recherches sur le SIRH et l'e-GRH. D'après Poisat & Mey (2017, p.2), certains chercheurs assimilent l'e-GRH au SIRH en supposant que les deux ont la même signification et renvoient au même champ de recherche, et que le terme e-GRH peut être utilisé de manière interchangeable avec les SIRH, les logiciels RH, les RH sur le web, le libre-service RH, les relations entre entreprises et employés (B2E) et d'autres termes. Pourtant, Ruël, Bondarouk, & Looise (2004, p.365) ont souligné qu'il existe des différences fondamentales entre l'e-GRH et le SIRH. Les SIRH sont orientés vers le département des RH et réservés exclusivement aux membres du personnel des RH. Ils permettent d'augmenter l'efficacité du département des RH. Ces auteurs ajoutent que l'e-GRH s'étend à l'ensemble des employés, aux gestionnaires des RH, à la ligne hiérarchique ainsi que les différentes parties prenantes interagissant avec l'organisationnel, et ce, par le biais de services RH offerts via un intranet ou l'Internet. Dans la même optique, et animés par le souci de différencier les deux concepts (SIRH et e-GRH), Johnson, Lukaszewski, & Stone (2016, p.536) définissent le SIRH comme un système, généralement basé sur le Web, qui est utilisé pour capturer, stocker et diffuser des informations relatives aux RH d'une organisation permettant aussi de soutenir la communication, l'interaction et les objectifs de service associés aux processus RH (le recrutement en ligne, l'apprentissage en ligne, les avantages en ligne). Cependant, ils définissent l'e-GRH comme la mise en œuvre et la fourniture de fonctionnalités RH rendues possibles par un SIRH qui relient les employés, les candidats, les gestionnaires dans les processus de prise des décisions.

Nous pouvons retenir deux tendances de recherches. Eu égard à leurs champs de recherche, la première tendance soutient que l'e-GRH se diffère du SIRH. Pour le premier courant, le SIRH

se réfère à l'automatisation des processus RH au seul bénéfice de la fonction RH. L'objectif de son utilisation est d'améliorer la performance de la fonction de GRH en exerçant indirectement une influence positive sur l'ensemble de l'organisation. Cependant, dans l'e-GRH, les bénéficiaires sont les employés du département de GRH, y compris tous les autres employés ainsi que la direction de l'organisation. L'e-GRH offre des possibilités du libre-service des employés (LSG) et du libre-service des gestionnaires (LSM). Et cela, en vue de transformer la nature des interactions entre le personnel des RH, les responsables hiérarchiques et les employés, par une relation beaucoup plus médiatisée par la technologie. Cependant, la deuxième tendance soutient que les concepts e-GRH et SIRH sont des synonymes car il existe un lien logique entre eux. Dans cette perspective, l'implantation d'un SIRH précède l'intégration des TI et les processus de GRH (Marler & Parry, 2016 ; Johnson, Lukaszewski, & Stone, 2016 ; DeSanctis, 1986 ; Haines & Petit, 1997). Pour bien décrire un SIRH ou un système d'e-GRH, il vaut mieux prendre en considération la diversité des dimensions ou la pluralité des rationalités car leur caractère immatériel augmente leur complexité (Morley, 2008, p.14).

2.2 Étapes d'un processus de changement technologique

Le processus de mise en œuvre des projets de changement technologique aboutit à la conception de nouveaux produits, services, opérations ou politiques organisationnelles dans les organisations qui les initient. Un cycle de vie ou de mise en œuvre d'un processus de changement est constitué d'un certain nombre de phases ou d'étapes prévues qui marquent la dynamique du phénomène. Dans un processus de changement, les étapes constituent une série d'actions à mener pendant un moment ou une période donnée. Le nombre d'étapes dépend d'une approche à une autre. Le plus important est de savoir comment articuler les différentes étapes partant de la phase initiale à la phase terminale du processus de changement. À titre illustratif, Nutt (1983, p.600) présente quatre importantes étapes dans son article sur les approches de mise en œuvre pour la planification des projets de changement dans les organisations, à savoir :

- la formulation,
- la conceptualisation, l
- e détail,
- et l'évaluation.

Par contre, Nutt (1986, p.235) se réfère à cinq étapes dans son étude sur les tactiques de mise en œuvre par les managers de projets de changement, à savoir :

- la formulation,
- la conceptualisation,
- le détail,
- l'évaluation,
- et l'installation.

En outre, Pinto & Prescott (1988, p.8) ont réalisé une recherche sur les variations des facteurs critiques de succès. Ces chercheurs considèrent quatre étapes dans le cycle de vie d'un projet, notamment :

- la conceptualisation,
- la planification,
- la réalisation,
- et l'achèvement.

Dans leur recherche sur l'exploration empirique des configurations d'e-GRH, Strohmeier & Kabst (2014, p.333) définissent le phénomène d'électronisation en cinq phases :

- la planification,
- la prévision,
- la mise en service,
- l'exploitation,
- et l'application.

Pour cet auteur, cette description permet de mieux comprendre les contextes, les types et les conséquences des configurations de l'e-GRH dans les organisations. Dans leur ouvrage sur la sociologie de la traduction abordée par Akrich et al., (2006), le processus de l'innovation se résume en cinq principales phases, à savoir :

- la contextualisation,
- la problématisation,
- le rallongement,
- l'enrôlement,
- et la convergence.

Sur ce, N'dri & Pichault (2020, p.176) recommandent d'analyser les processus de changement des systèmes d'information en se référant aux différentes phases proposées dans la théorie d'acteur-réseau de Akrich et al., (2006). Pour ces chercheurs, cette théorie comporte un pouvoir explicatif permettant de mieux comprendre le processus critique de changement technologique dans son contexte réel.

Toutefois, plusieurs études ont révélé le manque de consensus de chercheurs, pas seulement sur le nombre d'étapes dans le cycle de vie d'un projet de changement, mais aussi, sur la phase d'achèvement du processus de mise en œuvre. En fait, les chercheurs ont des opinions différentes sur le moment où la mise en œuvre est considérée comme achevée (Gottschalk, 1999c, p.110). En plus, l'appréhension de la phase d'achèvement est perçue différemment par les parties prenantes dans le processus de mise en œuvre d'un projet de changement, en l'occurrence celui de l'e-GRH. Il n'est évidemment pas facile de choisir le point d'achèvement de la mise en œuvre des systèmes d'e-GRH (Bondarouk, 2011, p.5). Pour Pichault (2013, p.40), il n'existe aucun critère très objectif qui indiquerait clairement les moments clés du processus de changement. Pour cela, ajoute-il, il faut partir des représentations faites par les groupes d'acteurs. Toutefois, Pichault (2013) présente les moments clés ci-après :

- l'avant-changement,
- l'amorce du changement,
- l'étape de perte initiale, la zone neutre,
- le nouveau départ,
- et le terme du changement.

2.3 Impact des systèmes d'e-GRH dans la gestion des ressources humaines

Dans une étude qui vise à comprendre la manière dont l'e-GRH est implémentée, nous pouvons identifier différents modèles avec leurs caractéristiques respectives. Dans le modèle de Strohmeier (2007, p.21), l'e-GRH peut être cartographiée en trois composantes avec de multiples relations au sein et entre :

- le contexte,
- la configuration,
- et les conséquences.

Celles-ci existent aussi entre les niveaux macro et micro. Les *facteurs de contexte*, aux niveaux micro et macro, sont importants pour l'e-GRH. Les *configurations de l'e-GRH* peuvent avoir différents niveaux, et prennent en compte les acteurs, la stratégie, les activités et la technologie de l'e-GRH. Ayant la mission de planifier et de mettre en œuvre l'e-GRH, les acteurs individuels se retrouvent au niveau micro ; tandis que les acteurs collectifs (groupes, unités et l'organisation tout entier) sont présents au niveau macro. Ils sont donc composés des professionnels des RH, des cadres hiérarchiques, des employés, des consultants, des candidats, etc. La stratégie de l'e-GRH est une composante centrale pour comprendre les processus de décision, et fait référence à la planification des objectifs et à la mise en œuvre de l'e-GRH. Les activités de l'e-GRH font référence aux différentes fonctions des RH, notamment le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la rémunération et les avantages, etc. La technologie de l'e-GRH fait référence aux portails, aux systèmes en libre-service, etc. Pour Strohmeier (2007), les *conséquences de l'e-GRH* peuvent être utiles ou néfastes. Elles peuvent se manifester au niveau micro et macro. Au niveau micro, elles font référence aux impacts individuels (la satisfaction ou l'acceptation de l'utilisateur). Au niveau macro, les conséquences peuvent être opérationnelles, relationnelles et/ou transformationnelles. Les conséquences opérationnelles renvoient aux résultats de l'efficacité et de l'efficience de l'e-GRH (la réduction des coûts ou l'allègement des charges administratives). En s'appuyant sur les interactions, les conséquences relationnelles font référence aux phénomènes de mise en réseau des différents acteurs. Comportant la capacité à contribuer à la performance globale de l'organisation, les conséquences transformationnelles visent des transformations fondamentales, et se basent sur le cadre général et la fonction de la GRH.

Cette définition révèle quelques aspects importants. En fait, il existe plusieurs modèles de l'e-GRH dans les organisations. Selon Strohmeier (2007, p.21), l'implémentation de l'e-GRH

dépend de son contexte, de sa configuration car ses résultats ont de multiples interactions. Ces relations d'interdépendances existent aussi entre les niveaux (macro et micro). Compte tenu de la non-existence d'un cadre unique et normalisé de l'e-GRH, l'auteur a construit un modèle minimaliste capable de cartographier différentes configurations prenant en compte, à différents niveaux, les acteurs, la stratégie, les activités et la technologie de l'e-GRH.

2.4 La réalité de la GRH et des technologies de l'information en Afrique

La prise en compte de facteurs de contexte est capitale dans l'analyse de phénomènes complexes et critiques, en l'occurrence le processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH au sein des EES en RDC. Dans la littérature scientifique, plusieurs chercheurs ont montré que le contexte et la mise en œuvre sont deux concepts étroitement liés, et qui s'influencent et interagissent l'un avec l'autre. Dans cette perspective, le contexte est défini comme un ensemble de caractéristiques et de circonstances qui contribuent à l'effort de la mise en œuvre du changement dans les organisations (Pfadenhauer et al., 2015, p.104; Nutt, 1983, p.600). En outre, les travaux actuels de recherche sur la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) doivent intégrer les facteurs de contexte dans leurs modèles. Cela permet à la recherche sur l'e-GRH de rester réaliste et pertinente (Tanya Bondarouk & Brewster, 2016, p.2667). Nous pouvons constater que les études empiriques sur l'e-GRH sont rares dans le contexte africain et précisément entre les années 2015 et 2020. Certes, cette liste est non exhaustive. Cela montre très clairement que les États-Unis, l'Europe, l'Asie et l'Australie sont les contextes les plus récurrents dans les recherches sur l'e-GRH surtout entre les années 2015 et 2020.

Le collectivisme caractérise fondamentalement les sociétés africaines par rapport à l'individualisme qui qualifie celles des pays non africains (Mbimbi et al., 2017, p.3). Cette perspective peut s'avérer importante au travers de pratiques de GRH et de la gestion des systèmes d'information dans les organisations tant étatiques que privées. Plusieurs opportunités s'offrent à ces organisations au regard du processus de mise en œuvre des systèmes d'information, et ce, sans oublier les contraintes et les menaces qui les guettent au jour le jour. Pour la recherche en Sciences de gestion, il s'avère que l'Afrique est un contexte pertinent qui doit continuellement être exploré afin de comprendre les spécificités qui le caractérisent (Nekka & Séverin, 2020; Kamdem et al., 2020). Ce regard permet de comprendre les pratiques de gestion des ressources humaines d'un point de vue analytique (Pichault & Nizet, 2013) en se focalisant sur le contexte des organisations africaines.

Les défis de la GRH sont contextuels. En d'autres termes, les pratiques de la GRH doivent sans cesser s'adapter d'un contexte à un autre afin qu'elles restent performantes et répondre aux défis de chaque organisation. C'est dans cet angle d'idée que Peretti (2018, p.6) précise, qu'en ce qui concerne la GRH, il n'existe pas de bonnes pratiques universelles. Les organisations doivent savoir veiller, anticiper et prendre en considération les facteurs internes et externes afin de mieux identifier les défis à relever ainsi que les logiques de réponse induites. Les

problématiques de mutations technologiques, de digitalisation, de la mobilisation des divers protagonistes, et de la conduite du changement font partie de multiples défis à affronter par les gestionnaires d'entreprises (Peretti, 2018, p.7), y compris ceux des organisations africaines. Certes, la performance de la DRH se reposerait davantage sur sa capacité à exploiter toutes les ressources des technologies de l'information (TI). En plus, une meilleure gestion des RH devrait indubitablement s'appuyer sur les SIRH de qualité (Peretti, 2018, p.273). Cette réalité est très contrastée dans le management des organsinions africaines.

Dans la littérature scientifique sur la GRH, plusieurs études théoriques et empiriques se focalisent sur la force des systèmes et pratiques de GRH dans les organisations. Ces études ont montré que les pratiques de GRH ou les systèmes de GRH devront être distinctifs et cohérents afin de renforcer les potentialités de la fonction de GRH dans les entreprises (Ostroff & Bowen, 2016 ; Sanders et al., 2014 ; Delmotte et al., 2012 ; Li et al., 2011 ; Bednall et al., 2014 ; Sanders & Yang, 2016). Certes, les progrès des TIC ont permis d'améliorer l'efficience et l'efficacité des organisations, mais en particulier de la fonction de GRH. Elles ont contribué à soutenir les objectifs stratégiques définis par les gestionnaires d'entreprises. Toutefois, plusieurs recherches empiriques ont mis en lumière que, d'un point de vue organisationnel et managérial, la force de la GRH a une influence positive sur l'utilisation de l'e-GRH. L'étude de Wahyudi & Park (2014, p.88) a indiqué que la force de la GRH est un prédicteur de premier choix de la création des valeurs de la GRH à la direction générale des services fiscaux en Indonésie. Les politiques de la GRH doivent être perçues comme claires et cohérentes par les employés. Par conséquent, la stratégie de GRH et la gestion des TI devraient être clairement alignées et intégrées afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise tout entière. Dans cette recherche, les auteurs définissent le système de GRH comme étant l'ensemble des pratiques RH au sein d'une organisation et un système de GRH fort comme un facteur de création de valeur. Ainsi, un système de GRH fort est activé lorsque les employés travaillent en accord avec la stratégie de l'organisation. Cela ne peut ainsi être possible que lorsque l'accent est mis sur l'amélioration de la communication des pratiques RH aux employés. En plus, le contenu des pratiques RH devra aussi être communiqué pour renforcer la mise en place d'un système de GRH fort. Pour évaluer la force d'un système de GRH, Wahyudi & Park (2014, p.88) mettent en évidence deux principaux critères de mesure, à savoir :

- le caractère distinctif
- et la cohérence.

Un système de GRH fort permet de transmettre avec clarté et sans ambiguïté des messages aux employés.

En outre, le processus de mise en œuvre de la GRH est complexe. Les chercheurs qui se sont intéressés à la dynamique de la GRH ont mis en lumière les rôles des acteurs organisationnels dans le processus de mise en œuvre de la GRH. Pour ces chercheurs, les rôles des responsables hiérarchiques sont essentiels et très importants dans le processus de mise en œuvre de la GRH. Une pratique de GRH ne peut devenir stable que lorsqu'elle est acceptée et s'est inscrite

dans les schémas d'interprétation de ses bénéficiaires au sein de l'entreprise. En plus, elle doit être perçue comme légitime par tous les acteurs organisationnels (Mierlo et al., 2018, p. 3037). Dans leur étude, Bondarouk et al. (2017, p.1336) ont examiné les impacts de la technologie d'e-GRH et de la GRH sur la qualité des services de GRH dans un ministère belge. Ils ont fourni des preuves empiriques évidentes que la force de l'e-GRH et la force de la GRH ont des pouvoirs explicatifs significatifs sur la qualité de service de la GRH. Dans cette perspective, un système de GRH est appréhendé comme fort si les employés conviennent qu'il est hautement distinctif, cohérent et fondé sur un large consensus au sein d'une organisation. Cette définition s'inscrit dans la théorie de la signalisation conceptualisée par Bowen et Ostroff (2004). Un système de GRH fort doit être en mesure de signaler des valeurs et des caractéristiques à travers le système e-GRH dans l'organisation.

Il existe peu d'études empiriques sur la GRH spécifique en Afrique. Toutefois, quelques travaux réalisés dans ce contexte ont permis de ressortir les caractéristiques de la GRH enracinée en contexte africain. Dans cette perspective, Mbimbi et al. (2017, p.12) ont exploré la littérature sur le colonialisme et le taylorisme en vue de comprendre les pratiques de GRH et la position du gestionnaire en RDC. Les auteurs ont décrit les caractéristiques de la GRH en Afrique subsaharienne mais aussi celles qui sont spécifiques en RDC. Dans cette recherche, Mbimbi et al. (2017, p.13) ont identifié en RDC des situations paradoxalement contrastées en tandem aux pratiques de GRH. D'une manière générale, ces pratiques sont centrées sur une taylorisation des modes d'organisation du travail avec une division horizontale et verticale forte, une standardisation des procédures organisationnelles de travail, la prise de décision centralisée dans les mains des responsables hiérarchiques et des décideurs politiques, un environnement organisationnel basé par le respect des procédures et des règles, etc. À l'inverse, ces modes d'organisation du travail et ces pratiques de GRH connaissent peu de contrôle et une forme de fatalisme sans résultats escomptés, un manque de confiance entre les parties prenantes, un espace organisationnel démuni de liberté d'expérimentation, au droit à l'erreur, à la critique, peu d'importance accordée à l'équipe de travail, etc. Selon Mbimbi et al. (2017, p.15), ces modes de management des organisations en RDC poussent les travailleurs à développer un certain nombre de stratégies (évitement, contournement). Certains employés développent des sentiments d'apathie, de forme de soumission, de sentiment d'injustice organisationnelle, de manque d'équité. D'autres travailleurs développent des sentiments de démotivation, de déresponsabilisation, de manque de regard critique, de manque de loyauté et de turnover. Cela renforce l'opportunisme (intérêts individuels) dans le comportement de certains employés.

Pour redresser ces modes de management des organisations en RDC et éviter les dérapages éventuels, Mbimbi et al. (2017, p.19) formulent certaines recommandations à l'égard des gestionnaires. Pour les auteurs, il s'agit de solutions relatives au contexte culturel et social ou structurel, et aux pratiques et usages des travailleurs. Pour cela, les managers devraient adopter un style de management combinant le contexte culturel, le contexte structurel, les outils de GRH enracinés, et prendre en compte le comportement opportuniste des acteurs. En d'autres termes, une bonne gestion des RH devrait, pour eux, passer par « REVER » :

- Respect,
- Écoute,
- Valorisation,
- Équité,
- Responsabilisation.

Les auteurs considèrent que ces mots sont lourds de sens en ce qui concerne les pratiques de GRH en RDC (Mbimbi et al., 2017, p.21). Toutefois, l'analyse de la littérature ci-dessus révèle que, en matière de la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) dans les organisations, l'Afrique est un terrain non encore intensément exploré. Ce constat est fait au regard des travaux réalisés dans d'autres contextes, tels que les États-Unis, l'Europe et l'Asie. C'est un contexte quasi vierge en ce qui concerne les travaux dignes de scientificité basés sur l'analyse du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH au sein des EES en Afrique en général, et en particulier en RDC. Tant soit peu, quelques études empiriques ont quand-même été réalisées, et ont retenu notre attention. Dans une démarche qualitative avec la méthodologie d'étude de cas unique, Worou (2014) a analysé l'implantation d'un logiciel ERP (Enterprise Resource Planning) dans une entreprise au Nigéria. L'auteure s'est servie d'un modèle combinant la démarche contextualiste et les approches explicatives (politique et contingente). Cette étude a révélé que la prise en compte de l'âge est indispensable pour la réussite du projet de changement en général, et en particulier pour celle du processus d'implantation de l'ERP (Navision) dans le contexte ci-dessus cité. Le respect de l'âge est un facteur clé de succès à prendre en considération. Dans les traditions africaines, l'âge est lié à la croyance à travers le culte des anciens et/ou des ancêtres. L'âge est un facteur de succès pour la mobilisation des acteurs autour du changement (Worou, 2014, p.205). Dans le contexte de notre recherche, nous tenterons aussi de voir cet aspect de l'âge à travers l'analyse du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH au sein des EES en RDC.

Dans une perspective d'experts, Ifeanyi Nwakanma et al. (2013) ont examiné les facteurs affectant la réussite de la mise en œuvre des projets de technologies de l'information dans les firmes nigérianes. Ils ont effectué l'analyse de la variance et les modèles de régression pour expliquer la réussite de la mise en œuvre des technologies de l'information. Les auteurs ont identifié six facteurs clés, à savoir :

- besoins des utilisateurs et spécifications clairs,
- objectifs et but clairs,
- calendrier réaliste,
- méthodes/compétences efficaces de gestion de projet,
- soutien de la direction,
- et participation des utilisateurs/clients.

Dans le contexte de l'industrie au Nigeria, Ifeanyi Nwakanma et al. (2013, p.132) ont déduit que « un calendrier réaliste » est le facteur le plus critique ; tandis que « objectifs et but clairs » est le moins critique de tous les facteurs dans le contexte nigérian. Toutefois, les auteurs formulent certaines recommandations aux gestionnaires de projets (experts en TI et

analystes de systèmes). Après leurs études universitaires, ces derniers doivent acquérir des compétences appropriées et utiliser des techniques de gestion de projet afin de valoriser leur rôle. Car, disent-ils, tout diplômé n'est pas capable d'élaborer un plan détaillé d'un projet de mise en œuvre des TI au Nigéria.

Selon Kamdem et al. (2020, p.23), l'exercice de contextualisation se révèle habituellement par la confrontation antipodique de concepts et théories enracinés sur le terrain. Pour ces auteurs, il existe peu de travaux qui proposent une contextualisation par les concepts et les théories. Dans cette perspective, et à l'aide d'une approche qualitative avec la méthodologie d'étude de cas unique, N'dri & Pichault (2020) ont examiné le processus de mise en œuvre d'un système d'information intégré de gestion dénommé Procès-verbal Simplifié (PVS) au sein des douanes en Côte-d'Ivoire. Dans cette recherche, les auteurs ont recouru à la théorie Acteur-réseau (Akrich et al., 1988) pour mettre en lumière les jeux de pouvoir qui se déroulent autour de ladite application. En guise de résultats du PVS, l'étude a montré, comme d'autres études précédentes, que le postulat – d'une universalité des contextes organisationnels et d'une rationalité globale des acteurs – n'est pas conforme au cheminement réel de l'innovation technologique. En outre, l'étude a révélé que la TAR est un cadre de référence ouvert, dynamique et structuré. Pour ces auteurs, la TAR devrait être utilisée pour permettre d'observer et d'analyser les multiples dimensions du changement à l'œuvre enraciné dans le contexte des organisations africaines. N'dri & Pichault (2020, p.176) recommandent de transposer la grille d'analyse sociologique de la TAR en un modèle de gestion des systèmes d'information compte tenu de son pouvoir explicatif. Telle est la raison qui justifie l'alignement de la TAR dans notre modèle théorique d'analyse du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH au sein des EES en RDC.

2.5 Construction d'un modèle théorique enraciné de recherche

Notre modèle d'analyse combine plusieurs perspectives (planification, contingence, politique et interprétative) dans une visée polyphonique et se sert des principales phases distinctes préconisées par les tenants de la théorie d'acteur-réseau (Akrich, Callon, Latour, 2006), et ce, comme mode de management du processus de changement (Pichault, 2013, p.126). En fait, il s'appuie principalement sur la théorie du changement de Pichault (2013b) prenant en considération la complexité des projets dans ce contexte d'incertitude, ainsi que l'hétérogénéité des acteurs ayant des intérêts différents dans leurs interactions et leurs influences respectives dans le processus de l'innovation. Dans le design de notre cadre d'analyse, la théorie de l'acteur-réseau sera utilisée en vue de rendre compte de l'histoire relative à la mise en œuvre de l'e-GRH pour l'encodage des données à caractère personnel et la gestion de la paie (traitement) dans les EES à Kinshasa/RDC. En outre, l'un des objectifs du modèle des cinq forces est de faire une évaluation multidimensionnelle du processus de changement. Avec une explication plurielle, un projet de changement s'appréhende dans une trajectoire multiple afin de contribuer à sa réussite.

En fait, il s'agit ici de proposer un modèle théorique du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH pour la gestion des données personnelles et la paie des agents au sein des EES en RDC. Etant donné la nature compréhensive de notre recherche, le paradigme interactionniste constitue le fondement de notre modèle pour l'évaluation du processus de changement dans ce contexte particulier. Nous utiliserons l'*approche interprétativiste* en vue de mesurer le degré du succès du processus consistant à introduire et à piloter le changement dans ce contexte de notre étude. Notre modèle d'e-GRH est inspiré de travaux de Rahman et al. (2018). Il va intégrer trois volets, à savoir :

- financier,
- social,
- et technique.

Dans le contexte d'incertitude où évoluent les EES à Kinshasa/RDC, nous allons ensuite inclure les variables explicatives (ou indépendantes) respectives pour chacun des trois volets. Dans ce papier, nous allons nous focaliser sur le volet financier car il s'agit d'analyser la rationalisation du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH au sein des EES en RDC.

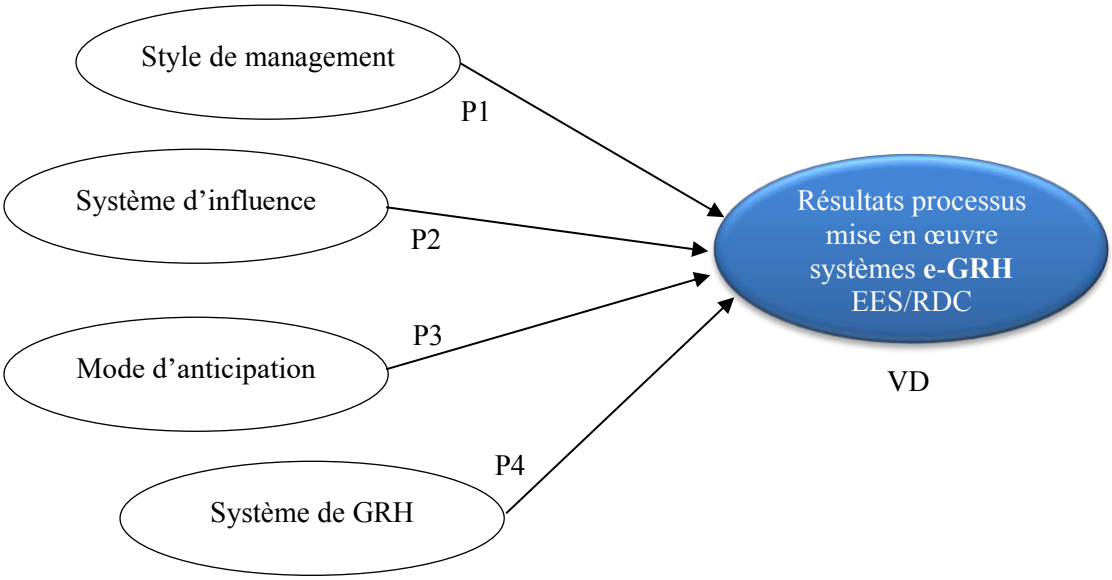


Figure-1 : Modélisation théorique du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH dans les EES en RDC.

3 – Méthodologie de la recherche

Dans une visée compréhensive et en privilégiant une démarche qualitative des études de cas, notre recherche se focalise sur le processus critique (Pichault et al., 2021) d'intégration des technologies de l'information et de la gestion des ressources humaines pour la gestion des dossiers et la paie des agents dans les EES en RD Congo. Nous cherchons ainsi à comprendre

la manière dont les dirigeants de ces établissements gèrent les projets de changement technologique en y intégrant les différentes composantes qui interagissent continuellement. Dans cette recherche, notre posture épistémologique est interprétativiste. Car, la recherche interprétative tente de comprendre les phénomènes, en l'occurrence le processus de mise en œuvre des logiciels d'e-GRH dans les EES en RDC, à travers les significations que les parties prenantes leur attribuent (Avenier & Thomas, 2015, p.69). En fait, elle 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 abductive est privilégiée avec un jeu emboité 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 cette optique, une méthodologie des études de cas justifie notre choix en suivant ses principes d'une manière rigoureuse et systématique (Rappin, 2011, p.485 ; Sem Mbimbi & Cornet, 2018, p.70). (Hlady-Rispal, 2015, p.259) ; (Deslauriers, 1991, p.51) ; (Kane, 2012, p.167) ;(Sem Mbimbi & Cornet, 2018, p.70)

3.1 Mode de sélection des études de cas

Nous allons analyser en profondeur le phénomène sous étude dans son contexte particulier (Y.-C. Gagnon, 2012, p.4). Nous serons guidés par les étapes de réalisation d'une méthode de recherche par l'étude 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 EES à Kinshasa. Dans une optique exploratoire, le secteur de l'enseignement supérieur a attiré notre attention en vue de réaliser nos études de cas. Nous avons sélectionné un échantillon non représentatif de trois EES à Kinshasa. Notre souci est de comprendre la manière dont les projets informatiques relatifs à l'encodage des données personnelles et à la paie des agents sont gérés et mis en œuvre par les dirigeants et les responsables de changement des systèmes d'information au sein de ces derniers. Ces établissements appartiennent à l'État congolais et sont des écoles de gestion à caractère technique. À l'aide de l'analyse documentaire, des interviews réalisées, de l'observation participante nous ont permis de comprendre la manière dont se déroulent les

processus organisationnels d'encodage des informations personnelles et de la paie des agents dans ces EES à Kinshasa. Pour l'analyse documentaire, nous nous sommes servis du vade-mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire (CPE, 2014, pp.29-53), et de la loi n°18/038 du 29 décembre 2018 portant statut du personnel de l'enseignement supérieur, universitaire et de la recherche scientifique (Journal Officiel, 2019). Celle-ci a abrogé l'ordonnance n°81/160 du 17 octobre 1981 portant statut du personnel de l'enseignement supérieur, universitaire ainsi que l'ordonnance n°16/071 du 29 septembre 2016 portant organisation et fonctionnement des organes d'administration de l'enseignement supérieur et universitaire 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. Notre méthodologie par étude des cas multiples débutera par une phase exploratoire sur le terrain dans les établissements sélectionnés évoluant dans leur contexte, leur temporalité et leur particularité singulière (Sem Mbimbi & Cornet, 2018, p.77).

3.2 Mode de collecte et de traitement des données empiriques

Pour la récolte des données, nous nous servirons d'un certain nombre d'outils, à savoir :

- 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. Nous comptons réaliser au total 40 interviews avec les parties prenantes clés. En plus, nous allons utiliser la technique d'effet boule de neige dans le souci d'alléger la lourdeur de contacts. Nous allons interviewer principalement : les chefs d'établissements, les secrétaires généraux administratifs et académiques, les administrateurs de budget, les directeurs de RH, les spécialistes en GRH, les autorités décanales, les chefs de projets, les ingénieurs informaticiens. En ce qui concerne l'analyse des documents, nous avons ciblé les lois, les ordonnances, les arrêtés, le vadémécum du gestionnaire, les instructions, les décisions, les rapports annuels, les procès-verbaux, etc. Pour ce qui est de l'observation participante, nous allons solliciter des stages afin de s'imprégner davantage du terrain de recherche. Notre analyse longitudinale du processus de changement (Pettigrew, 1990a; Ven & Huber, 1990) 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. Ainsi, nous allons nous servir du 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.

4 – Présentation des résultats de l'étude

Dans les lignes qui suivent, nous présentons les résultats de la recherche en lien avec la mise en œuvre des logiciels d'e-GRH pour l'encodage des données personnelles et la paie des agents. Nous allons d'abord nous focaliser sur le contenu dudit changement en circonscrivant son objet, ses finalités, son ampleur, et en précisant sa temporalité et ses différentes composantes essentielles.

4.1 Objet, finalités et ampleur du processus de changement à l'œuvre

Le processus de changement technologique qui nous intéresse dans cette étude concerne les systèmes de gestion électroniques des ressources humaines, en abrégés e-GRH, dans les EES en RDC. Dans une visée descriptive, il est utile de préciser l'ampleur potentielle du changement concerné. Bien qu'il soit difficile, l'intérêt principal ici est d'isoler le changement ciblé par rapport à d'autres projets parallèles ne faisant pas partie de l'objet de notre démarche empirique. Dans cette optique, nous allons nous focaliser sur les objectifs opérationnels des systèmes d'e-GRH, en l'occurrence, la gestion des données à caractère personnel (GDP) et la gestion de la paie (GP) des agents au sein de ces derniers. En d'autres termes, il s'agit du système d'information des ressources humaines (SIRH) mis en place et utilisé en vue d'acquérir, stocker, manipuler, analyser, récupérer et distribuer des informations utiles et pertinentes en lien avec les données personnelles et la paie des agents de l'ISC/KIN. Car, les évolutions envisagées affectent les modes de fonctionnement réels marquant la vie quasi quotidienne de l'établissement.

Nous avons retenu deux projets de changement se référant à l'axe de la modernisation de la gouvernance à l'ISC/KIN, et qui ont eu plusieurs objectifs. Les objectifs qui nous concernent dans cette recherche sont en lien avec les projets de changement des systèmes d'information opérationnels des ressources humaines, à savoir numériser et informatiser les activités académiques, administratives et financières de l'ISC/KIN, d'une part ; et d'autre part, doter les sections et la direction du personnel des matériels informatiques de haute performance.

La première étude de cas (A) va se référer au projet de *numérisation des activités administratives*. Il s'agit donc du processus d'encodage des données à caractère personnel qui part du dépôt de dossier de l'agent au secteur concerné (académique ou administratif), et aboutit à la production d'une liste déclarative des agents puis à l'annuaire du personnel à travers le logiciel spécifique « Académico ». Dans ce projet, le but poursuivi par les dirigeants est de produire un annuaire reprenant l'ensemble du personnel de l'ISC/KIN. Ce dernier devra être accessible à l'Internet à partir du portail web. En outre, il devra être produit à l'aide des informations personnelles à encoder par chaque agent. La seconde étude de cas (B) – quant à elle – va se focaliser sur le projet concernant la *dotation des moyens matériels informatiques performants* aux sections et à la direction des ressources humaines. En d'autres termes, il s'agit de la mise à disposition d'un logiciel usuel (Microsoft Excel) afin de permettre aux

acteurs concernés de préparer la paie des salaires de l'État et de la prime Focas, et de permettre aux agents d'être informés à tout moment de la situation de leurs dus, pas à travers le système « *maboko-banque* [1] » mais plutôt à celui qui est *in fine* bancarisé.

Les projets de changements dont il est question dans ces deux études de cas tirent leurs origines du plan stratégique 2015 à 2019, et sont opérationnalisés à l'aide du plan d'action 2015-2016. Ces plans ont été conçus par le nouveau comité de gestion nommé en décembre 2015. À travers le plan stratégique, sa vision a été de faire de l'ISC/KIN le meilleur établissement de formation de la sous-région de l'Afrique centrale répondant aux besoins en formation des cadres de haut niveau pour les organisations et entreprises tant publiques que privées. Les missions qui lui sont assignées sont diverses. D'abord, renforcer la gouvernance de l'établissement, améliorer la qualité de la formation et ensuite rehausser l'image de l'ISC/KIN afin qu'il ait un impact favorable dans toute l'étendue du pays. Cela se justifie par le mot du directeur général en ces termes :

Ce plan stratégique traduit en actes les orientations des autorités politiques lesquelles visent la promotion du potentiel humain congolais par le développement des savoirs, en particulier dans les domaines de l'enseignement supérieur et universitaire. C'est ainsi que le comité de gestion s'engage à accompagner les pouvoirs publics en concrétisant leur vision par la réalisation des actions devant permettre à l'ISC-Kinshasa de se hisser au niveau des meilleurs établissements de formation en gestion, dans la sous-région.

4.2 Temporalités du changement opéré

Dans ce point, il est question préciser quand les processus de changement ont été enclenchés et tenter de fixer l'instant à partir duquel les résultats escomptés peuvent être *in fine* présentés. Pour y parvenir, nous allons mettre des jalons en se référant aux moments clés qui ont marqués l'institution, et qui nous sont perceptibles en lien avec les processus sous étude. Nous ne nous sommes pas emprisonnés dans la seule vision temporelle des dirigeants. Nous avons intégré les étapes perçues par toutes les parties prenantes interrogées, y compris les documents exploités. Pour l'étude de cas A, les différentes étapes essentielles retenues sont présentées dans le tableau ci-dessous. Elles concernent le projet de numérisation des activités administratives à partir duquel le logiciel spécifique Académico a été mis en place.

[1] Le système « *maboko-banque* » consiste à procéder à la paie manuelle du salaire ou d'une prime et non par voie bancaire. En d'autres termes, il s'agit de la banque à la main.

Tableau-1 : Étude de cas A - Projet de numérisation des activités administratives – logiciel spécifique Académico

Étude de cas A - Projet de numérisation des activités administratives – logiciel spécifique Académico	
Dates-clés	*Description moments-clés*
Décembre 2015	- Nomination d'un nouveau comité de gestion mis en place suite aux multiples tensions et conflits internes liés à la gouvernance de l'ISC/KIN
Janvier 2016	- Identification du personnel de l'ISC/KIN - Constat du problème : manque de fiabilité et doute de l'effectif des agents travaillant réellement et devant bénéficier des avantages sociaux (prime Focas et autres) à l'ISC/KIN
Fin janvier 2016	- Signature d'un contrat de sous-traitance avec une entreprise de consultance TaskForce pour faire le diagnostic, des propositions et mettre en œuvre les projets de changement envisagés - Appréciation des fonctionnalités du logiciel proposé par TaskForce
Février 2016	- Mise en utilisation du logiciel proposé par TaskForce - Dysfonctionnements et défaillances constatés dans l'utilisation dudit logiciel - Rupture du contrat de partenariat avec l'entreprise de sous-traitance TaskForce
Février à mars 2016	- Conception et mise en application du plan stratégique 2015 à 2019 et du plan d'action 2015 à 2016
Mars à avril 2016	- Signature d'un contrat de sous-traitance avec une deuxième entreprise de consultance Lisungi pour la continuité de l'accompagnement au projet de numérisation et la mutuelle de santé - Mise en place de la deuxième version du logiciel Académico pour la numérisation des activités académiques, administratives et financières - Première évaluation après opérationnalisation du logiciel et un réajustement envisagé pour l'amélioration dudit logiciel mis en place
Juin à juillet 2016	- Nomination d'un superviseur de la commission chargée de la numérisation et de l'informatisation des activités de l'ISC/KIN - Création d'un centre d'encodage
Septembre à décembre 2016	- Remaniement du comité de gestion avec nomination du nouveau secrétaire général académique - Départ du directeur de cabinet du directeur général avec désignation de son remplaçant

	- Remaniement du comité de gestion avec nomination du nouveau secrétaire général académique - Proposition d'une nouvelle version du logiciel Académico avec mise en place du portail web pour l'exploitation de l'annuaire du personnel d'abord académique puis le reste.
Juin à juillet 2017	- Intensification des tensions sociales et des divergences entre groupes d'acteurs au niveau interne et externe de l'ISC/KIN - Suspension du comité de gestion de l'époque à la suite du climat politique et social interne très turbulent
Début août 2017	- Réhabilitation du comité de gestion avec des nouvelles orientations recommandées par le ministre de l'ESU entre autres création d'un climat social paisible
Avril à juin 2019	- Mise en place d'une commission des experts maison, représentants du COGE et de Lisungi, chargés de tester le logiciel Académico avec production d'un rapport y relatif
Juillet à septembre 2021	- Acquisition des nouveaux matériels informatiques et création du nouveau site organisationnel pour le centre d'encodage

Les étapes clés retenues se rapportant à l'étude de cas B sont présentées dans le tableau ci-dessous. Elles concernent le projet de dotation des moyens matériels informatiques performants donnant lieu à l'acquisition du logiciel usuel MS Excel. Certaines dates-clés sont communes par rapport à l'étude de cas A.

Tableau-2 : Étude de cas B - Projet de dotation des moyens matériels informatiques performants – logiciel usuel MS Excel

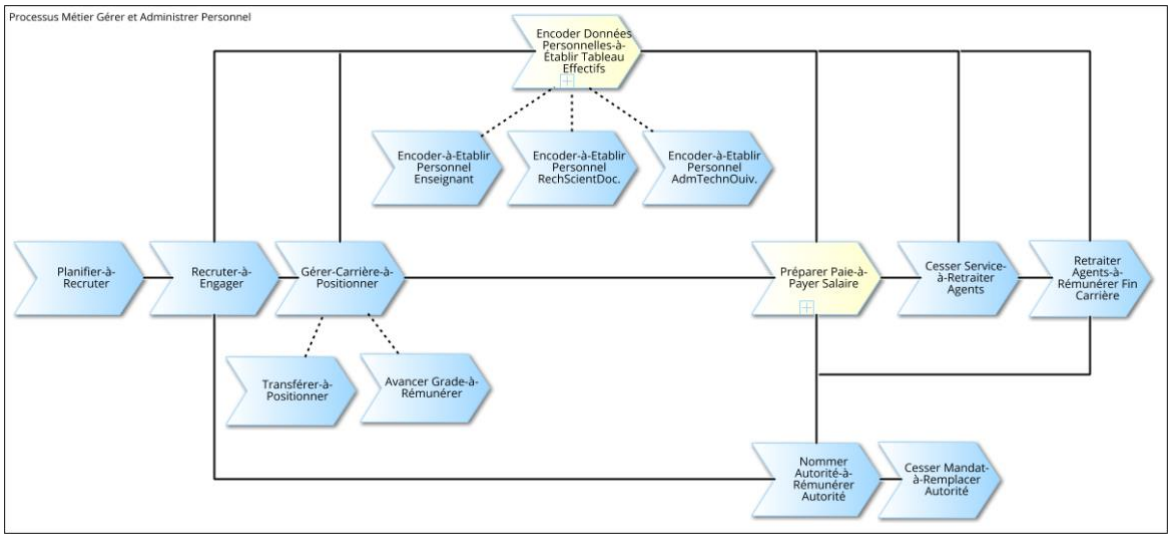
Étude de cas B - Projet de dotation des moyens matériels informatiques performants – logiciel usuel MS Excel	
Dates-clés	*Description moments-clés*
Décembre 2015	- Nomination d'un nouveau comité de gestion mis en place à la suite des multiples tensions et conflits internes liés à la gouvernance de l'ISC/KIN
Janvier 2016	- Identification du personnel de l'ISC/KIN - Constat du problème : manque de fiabilité et doute sur les effectifs des agents travaillant réellement et devant bénéficier des avantages sociaux (prime Focas et autres) à l'ISC/KIN
Février à mars 2016	- Conception et mise en application du plan stratégique 2015 à 2019 et du plan d'action 2015 à 2016
	- Remaniement du comité de gestion avec nomination du nouveau secrétaire général académique
	- Départ du directeur de cabinet du directeur général avec désignation de son remplaçant

Fin juillet 2017	- Suspension du comité de gestion à la suite du climat politique et social interne très turbulent
Début août 2017	- Réhabilitation du comité de gestion avec des nouvelles orientations recommandées par le ministre de l'ESU entre autres création d'un climat social paisible
	- Acquisition des nouveaux matériels informatiques

4.3 Composantes essentielles des processus

4.3.1 Description des activités des processus concernés

Dans cette section, nous présentons les différentes activités essentielles du processus d'encodage des données personnelles, et celui de la paie des agents. Ces deux processus sont liés d'une manière logique et fonctionnelle. Ils génèrent en effet un flux d'informations essentielles et indispensables pour le déroulement, en l'occurrence, des autres activités administratives.



a. Processus Métier Gérer et Administrer Personnel

a) Le processus d'encodage des données à caractère personnel

Le processus d'identification des agents, autrement appelé l'encodage des données personnelles des agents à l'ISC/KIN, couvre toutes les activités allant de la constitution du dossier d'engagement de l'agent jusqu'à l'élaboration de l'annuaire du personnel de l'ISC/KIN, c'est-à-dire la production d'une liste déclarative des agents de l'établissement (Figure-sdsfd). *Grosso modo*, pour l'identification des agents à l'ISC/KIN, le directeur général doit d'abord signer une décision d'engagement. Ensuite, le secrétaire général académique notifie si c'est un personnel scientifique ; et le secrétaire général administratif notifie si c'est un agent

administratif. Après le dossier est transféré ou envoyé à la direction du personnel, c'est-à-dire la direction des ressources humaines avec copie pour information au service d'attache. Le directeur des ressources humaines l'enregistre sur la liste déclarative des agents. Celle-ci est transmise, après validation, pour signature aux membres du comité de gestion. En fait, les données personnelles à encoder dépendent des informations relatives aux cadres organiques dont l'organisation et le fonctionnement sont déterminés par voies réglementaires.[(2)] *In fine*, le chef d'établissement dresse un tableau des effectifs par rapport aux postes budgétairement prévus. Après cela, la liste déclarative du personnel est envoyée au secrétariat général de l'ESU. Ces différentes activités sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Cependant, au regard des documents recueillis et des interviews réalisées, nous avons retenu que cette loi n'a pas encore été mise en application : « *Vous comprenez que la loi est de 2018. Et la loi il faut des mesures d'applications. Est-ce que pour cette loi-là, le ministre de l'enseignement supérieur et universitaire a déjà fait des mesures d'application ? » (Membre du Comité de gestion)*. Et donc, il faudrait attendre une instruction ministérielle qui pourra mettre en application cette nouvelle loi : « *Oui ! Mais bien sûr ! Chaque loi, il faut des mesures d'application ! La loi est écrite d'une manière générale. Maintenant les mesures d'application vont chercher des petits… des non-dits qui sont dans la loi. Nous, nous avons déjà pris des précautions. On a des professeurs que nous devons engager, les assistants qu'il faut engager. Nous allons faire ce qu'on appelle l'appel d'offre. Nous allons afficher pour que ceux qui sont intéressés puissent venir mais au moment opportun. » (Membre du Comité de gestion)*. En fait, le processus de gestion des données personnelles des agents se déroule de la manière dont il a été prescrit dans le vadémécum de 2014 et des précédentes lois relatives à la gestion d'une institution d'enseignement supérieur en RDC[(3)].

En plus, il est demandé à tout enseignant du corps scientifique et académique de déposer son dossier au secrétariat général académique. Deux copies doivent ensuite être déposées à la section et au département concerné. En cas d'irrégularité dans le dossier du personnel scientifique et académique, le directeur général fait le rapport qui sera ensuite transmis à la tutelle. Dans le mois qui suit la rentrée académique, le chef d'établissement transmet à la hiérarchie, en trois exemplaires, la liste complète du personnel académique et scientifique en activité. Ainsi, à l'intérieur de la section, les enseignants faisant partie du personnel académique et scientifique sont catégorisés par grade.

[(2)] Journal Officiel, 2019 - La loi n°18/038 du 29 décembre 2018 portant statut du personnel de l'enseignement supérieur, universitaire et de la recherche scientifique en RDC.

[(3)] Commission Permanente des Etudes (2014), Vade-mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire – RDC.

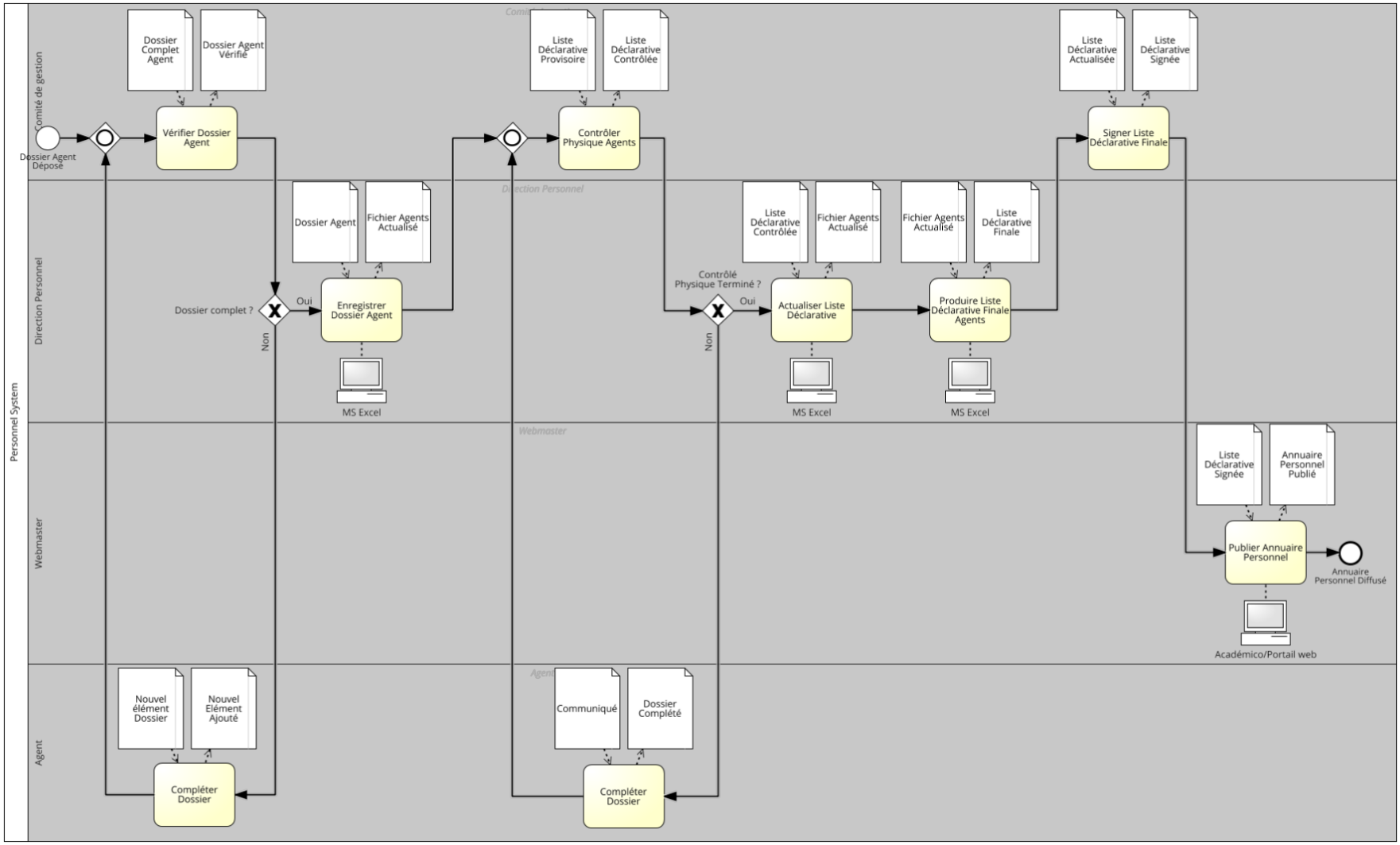

Personnel System
Comité de gestion
Direction Personnel
Webmaster
Agent
Dossier Complet Agent
Dossier Agent Vérifié
Dossier Agent Déposé
Vérifier Dossier Agent
Dossier Agent
Fichier Agents Actualisé
Dossier complet ?
Oui
Non
Enregistrer Dossier Agent
MS Excel
Liste Déclarative Provisoire
Liste Déclarative Contrôlée
Contrôler Physique Agents
Liste Déclarative Contrôlée
Fichier Agents Actualisé
Contrôlé Physique Terminé ?
Oui
Non
Actualiser Liste Déclarative
MS Excel
Fichier Agents Actualisé
Liste Déclarative Finale
Produire Liste Déclarative Finale Agents
MS Excel
Liste Déclarative Actualisée
Liste Déclarative Signée
Signer Liste Déclarative Finale
Liste Déclarative Signée
Annuaire Personnel Publié
Publier Annuaire Personnel
Annuaire Personnel Diffusé
Académico/Portail web
Nouvel élément Dossier
Nouvel Elément Ajouté
Compléter Dossier
Communiqué
Dossier Complété
Compléter Dossier

Figure-2 : Processus Encoder Données Personnelles-à-Établir Annuaire Personnel de l'ISC/KI

Tableau-3 : Activités du processus d'encodage des données à caractère personnel

Activités	*Actants*	*Déroulement*	*Types de traitement*	*Modes de traitement*	*Delai de réponse*
▪ Constitution ou dépôt du dossier complet de l'agent	Agent	Après engagement	Manuel	Unitaire	Immédiat
▪ Vérification du dossier de l'agent déposé et envoi à la direction du personnel	SGAC ou SGADM	Après engament ou promotion	Manuel	Unitaire	Immédiat
▪ Réception du dossier complet de l'agent ou actualisation trimestrielle avec ajout ou suppression des informations des agents	DRH	Après engament ou promotion	Manuel	Unitaire	Différé
▪ Enregistrement du dossier de l'agent	DRH	Après engament ou promotion	Automatisé avec Excel	Unitaire	Différé
▪ Production de la liste déclarative actualisée des agents pour vérification par les membres du comité de gestion	DRH	Après engament ou promotion	Automatisé avec Excel	Lot	Différé
▪ Contrôle de la liste déclarative actualisée des agents et établissement d'un communiqué adressée aux agents pour le contrôle de dossiers des agents et le complément d'information	SGAC ou SGADM	Avant contrôle des dossiers	Manuel	Lot	Immédiat
▪ Ajout des nouvelles informations demandées par le comité de gestion	Agent	Lors contrôle des dossiers	Manuel	Lot	Immédiat
▪ Collecte des nouveaux éléments et renvoi de la liste déclarative modifiée pour correction à la direction du personnel	SGAC ou SGADM	Lors contrôle des dossiers	Manuel	Lot	Immédiat
▪ Actualisation de la liste déclarative et/ou ajout des nouvelles informations dans les différents dossiers des agents concernés	DRH	Après contrôle des dossiers	Automatisé avec Excel	Lot	Immédiat

▪ Production de la liste déclarative finale des agents et envoi de celle-ci pour validation	DRH	Avant fin de l'année académique	Automatisé avec Excel	Lot	Immédiat
▪ Validation et signature de la liste déclarative finale des agents par le secrétaire général académique et le secrétaire général administratif, et envoi au directeur général	SGAC ou SGADM	Avant fin de l'année académique	Manuel	Lot	Différé
▪ Signature de la liste déclarative finale et élaboration de l'annuaire des agents et envoi de la liste déclarative des agents au secrétariat général de l'ESU (services généraux) et au web master pour l'actualisation du portail web	DG	Mois qui suit la rentrée académique	Manuel	Lot	Immédiat
▪ Actualisation de l'annuaire posté dans le portail web à l'aide de la liste déclarative finale validée par la direction générale de l'ISC/KIN	Webmaster	Avant fin de l'année académique	Académico (Portail web)	Lot	Différé

b) Le processus de gestion de la paie des agents

Le traitement de la rémunération se réfère à la gestion du processus de la paie des agents de l'État, en l'occurrence de l'ISC/KIN. Il couvre l'ensemble d'activités allant de la liste déclarative du personnel jusqu'à l'établissement de la liste de paie.

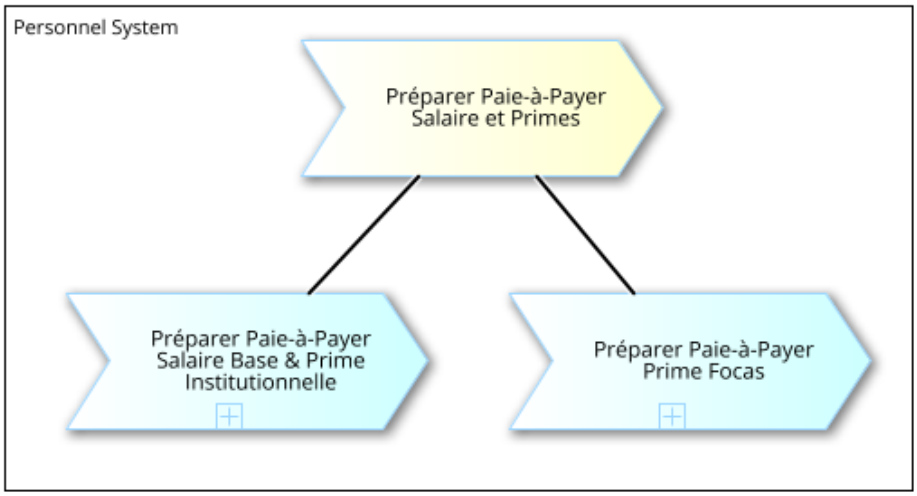


Figure-3 : Préparer Paie-à-Payer Salaire et Primes (prime institutionnelle et prime Focas).

Dans le processus de la gestion de paie, il sied de différencier la paie du traitement payé par l'État congolais ; et la paie de la prime Focas payé au niveau interne de l'établissement. Les principales activités en lien avec le processus de la paie du traitement de l'Etat sont décrites dans le tableau ci-dessous. Bien avant, rappelons que « Focas » est une prime de motivation, des fonds de contribution payés par les parents pour l'assistance et le soutien aux enseignants et aux autres catégories du personnel. Pour nouer les deux bouts de mois, un arrangement a été trouvé entre la communauté de l'ISC/KIN et les parents d'étudiants. En fait, cette prime a été instaurée afin de suppléer au salaire dérisoire et modique payé dont bénéficiaient le personnel de l'ISC/KIN ; car le salaire payé par l'Etat ne permet plus à ces derniers à subvenir aux besoins fondamentaux y compris le transport quotidien. Les activités relatives à la paie de la prime Focas se présentent dans le Tableau ci-dessous.

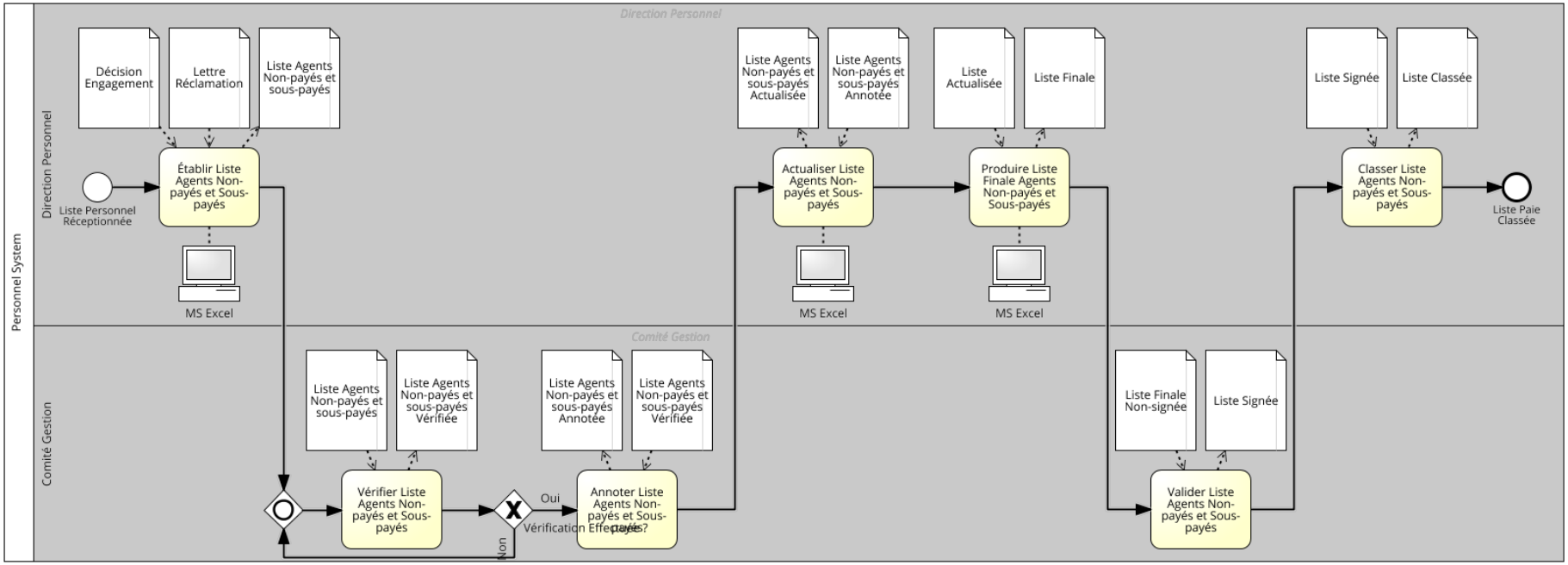


Figure-4 : Préparer Paie-à-Payer Salaire Base & Prime Institutionnelle

Tableau-4 : Activités relatives au processus de paie du traitement (salaire de base et prime institutionnelle) de l'État

Activités	*Actants*	*Déroulement*	*Types de traitement*	*Modes de traitement*	*Délai de réponse*
▪ Réception de la liste déclarative du personnel	DRH	À la rentrée académique	Manuel	Unitaire	Immédiat
▪ Établissement de la liste des agents non payés et sous-payés sur base de la décision d'engament d'un agent ou d'une lettre de réclamation, envoi aux membres du comité de gestion pour vérification	DRH	Au cours du mois	Automatisé avec Excel	Lot	Différé
▪ Vérification de la liste actualisée des agents non payés et sous-payés	SGAC et SGADM	Au cours du mois	Manuel	Lot	Différé
▪ Ajout des nouvelles informations et renvoi de la liste modifiée pour correction à la direction du personnel	SGAC et SGADM	Au cours du mois	Manuel	Lot	Différé
▪ Actualisation de la liste des agents non payés et sous-payés	DRH	Au cours du mois	Automatisé avec Excel	Lot	Différé
▪ Production de la liste finale des agents non payés et sous-payés et envoi de celle-ci pour validation	DRH	Au cours du mois	Automatisé avec Excel	Lot	Différé
▪ Validation et signature de la liste finale des agents non payés et sous-payés par le secrétaire général académique et le secrétaire général administratif, et envoi au directeur général	Comité de gestion	Au cours du mois	Manuel	Lot	Différé
▪ Classement et envoi au secrétariat général de l'enseignement supérieur (services généraux) pour la prise en charge au niveau du budget	DRH	À la fin du trimestre	Manuel	Lot	Différé

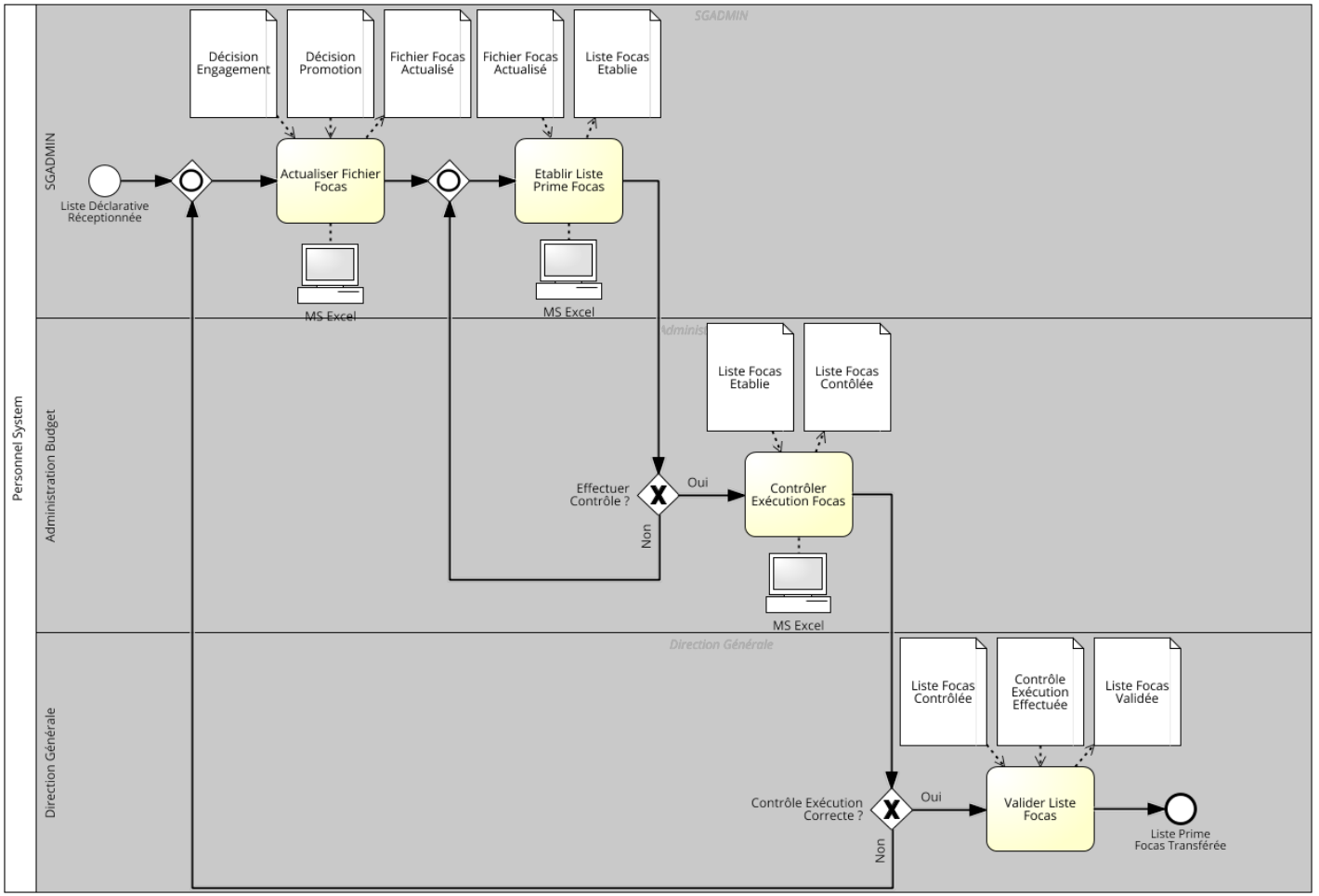


Figure-5 : Préparer Paie-à-Payer Prime Focas

Tableau-5 : Activités relatives au processus de paie de la prime Focas

Activités	*Actants*	*Déroulement*	*Types de traitement*	*Modes de traitement*	*Délai de réponse*
▪ Réception de la liste déclarative du personnel	SGADM	À la rentrée académique	Manuel	Unitaire	Immédiat
▪ Actualisation de la liste de paie de la prime Focas	SGADM	Au cours du mois	Automatisé avec Excel	Unitaire	Différé
▪ Établissement de la liste de paie de la prime Focas et envoi à la direction de finances pour le contrôle d'exécution	SGADM	À la fin du mois	Automatisé avec Excel	Lot	Différé
▪ Réception de la lise de paie de la prime Focas et contrôle d'exécution, envoi à la direction générale pour approbation	Adm.Bud	À la fin du mois	Manuel	Lot	Différé
▪ Validation et signature de la lise de paie de la prime Focas, et envoi à la banque pour le payement	DG	À la fin du mois	Manuel	Lot	Immédiat

4.3.2 Configuration du portefeuille de processus de l'ISC/KIN

Après avoir décrit l'organisation et le fonctionnement des EES à Kinshasa/RDC, nous représentons ensuite le cadre de classification et l'architecture des processus actualisée et globale de ceux-ci. Nous avons bien entendu pris en compte leur complexité en vue de les catégoriser et de décrire les relations inter-processus. Cette figure ci-dessous schématise la structure et le paysage des processus métier de l'ISC/KIN ; et elle visualise les activités essentielles au regard de la mission assignée à cet établissement.

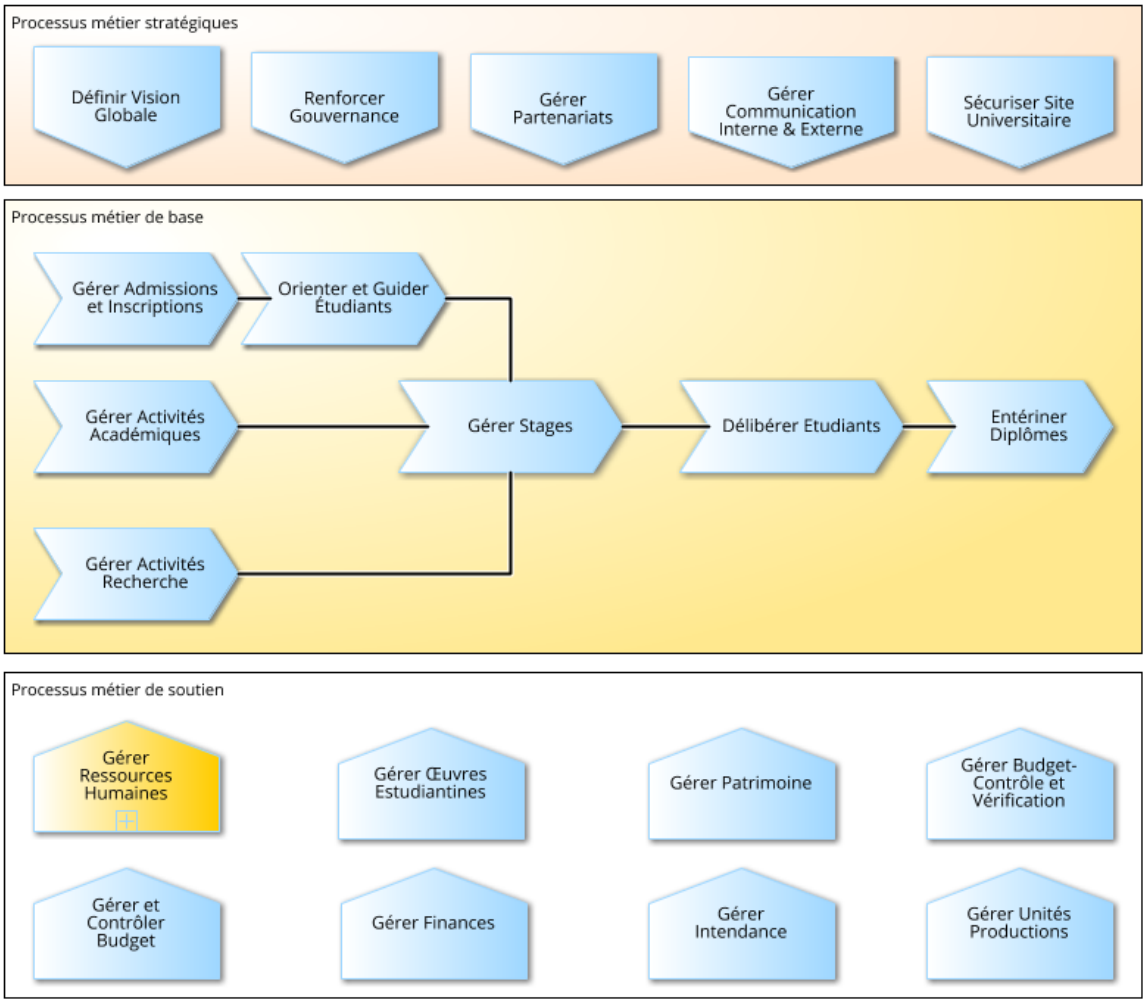


Figure-6 : Modèle du paysage des processus métier identifiés à l'ISC/KIN.

4.3.3 Configurations matérielles et logicielles utiisées

a) Le logiciel Academico

L'Académico est l'un des logiciels utilisés à l'ISC/KIN. Pour l'Académico, l'idée principale du comité de gestion a été de disposer d'un logiciel ERP (« *Enterprise Resource Planning* ») pour la gestion des activités académiques, administratives et financières. Pour l'instant, le logiciel

Académico tourne séparément du site de l'ISC/KIN. Le logiciel Académico tourne sur un serveur installé au centre d'encodage. Il est accessible à partir du moteur de recherche Mozila Firefox. Pour l'encodage des données à caractère personnel des enseignants, le portail web est utilisé pour actualisation. En fait, tous les enseignants peuvent être créés comme utilisateurs d'Académico. Pour cette catégorie, Académico leur permet d'encoder avec possibilité de joindre leurs documents académiques et autres y compris les notes de cours dont peuvent bénéficier les étudiants. Pour l'instant, seuls les enseignants du corps académique (professeurs ordinaires, professeurs et professeurs associés) ont bénéficié de quarante machines portables (PC).

Au stade actuel, toutes les fonctionnalités d'Académico ne sont pas exploitées. L'encodage de cotes des étudiants est opérationnel avec possibilités de produire les grilles et les procès-verbaux des délibérations. Le module Académico mobile permet aux étudiants d'accéder à leurs cotes et résultats de délibération. À cause de la sous-utilisation, toutes les autres opérations sont réalisées à l'aide du logiciel usuel Microsoft Excel. À cet effet, il est utilisé pour la saisie des informations contenues dans les dossiers des agents, l'actualisation et la production de la liste déclarative des agents.

b) Le logiciel usuel Microsoft Excel

Le logiciel Excel est utilisé pour la préparation de la paie du salaire de l'État et de la prime Focas. Pour la préparation de la paie du traitement (salaire de base et prime institutionnelle) de l'État, Excel est essentiellement utilisé pour l'actualisation et la production de la liste des agents non payés et sous-payés. Pour la paie de la prime Focas, Excel est principalement utilisé pour le calcul de la somme, la mise à jour et l'établissement de la liste de paie de la prime Focas.

5 - Discussions

Au regard des résultats présentés ci-dessus, nous confirmons que les EES en RDC évoluent bien dans un environnement de turbulence et d'incertitude. Les résultats de l'étude ont montré que la planification du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH dans ce contexte n'est pas seulement complexe mais aussi critique. En d'autres termes, la planification de la mise en œuvre des systèmes d'e-GRH dans ce contexte ne génère pas d'impact satisfaisant. La manière dont les projets de changement technologique à l'aide de l'e-GRH est la cause des échecs s'y référant. L'étude révèle de nombreux problèmes liés à la gestion et à l'affectation des ressources (perspective rationaliste) dans la mise en œuvre des systèmes d'e-GRH en RDC. Cela s'explique en raison du manque d'implication stratégique des RH, de l'inexistence des plans détaillés (général et local) de la mise en œuvre, du manque des tactiques de mise en œuvre, y compris une mauvaise allocation prévisionnelle des moyens financiers (sources de financement sûres et planifiées pour les projets d'e-GRH), et se traduisant par le manque de soutien de la direction générale avec des actions managériales concrètes. Par conséquent, les résultats de la mise en place de ces systèmes ne produisent

aucun impact positif attendu par les dirigeants de ces derniers. Dans la même optique que Ifeanyi Nwakanma et al. (2013), les résultats de cette étude montrent que les gestionnaires doivent mettre un accent soutenu sur la clarification des besoins des multiples utilisateurs au regard des objectifs. Pour une bonne planification, les gestionnaires doivent élaborer des calendriers réalistes et recourir aux techniques de gestion de projet.

Cette étude rencontre certaines préoccupations découvertes dans la littérature scientifique sur la gestion du changement technologique. Concernant l'implication stratégique des RH (Marler & Parry, 2016), l'étude a montré qu'il n'y a pas de participation des professionnels des RH à la stratégie ou à l'élaboration des politiques de GRH ainsi que des projets de changement technologique dans les EES en RDC. Cette recherche a révélé aussi le manque de soutien de la direction (Bondarouk et al., 2016) avec de faibles allocations ou des affectations disproportionnées des ressources. Les responsables n'approuvent pas des budgets conséquents et ne prennent pas assez de décisions stratégiques pour garantir le succès des projets technologiques.

6 – Limitations et implications de la recherche

Les nombreuses limitations de cette recherche se traduisent entre autres par la complexité du terrain de recherche. En plus, les données à partir duquel notre projet doctoral est élaboré ne sont pas toutes transcrites et analysées. Venant du terrain, toutes les interviews n'ont pas encore été transcrites. En termes d'implications, cette recherche a mis un éclairage sur les plans managérial et scientifique. Elle a permis aussi d'avoir une idée sur l'implémentation des systèmes d'e-GRH dans le contexte des EES en RDC. Elle sera considérée comme une référence et fait l'objet d'un agenda pour des recherches à venir en ce qui concerne l'adoption, l'utilisation et l'intégration des technologies de l'information et de la gestion des ressources humaines dans le domaine des EES en Afrique.

7 – Conclusion

Ce papier a été consacré à l'analyse de la planification du processus de mise en œuvre des systèmes d'e-GRH pour la gestion des données personnelles et la paie des agents dans les établissements d'enseignement supérieur (EES) en République Démocratique du Congo (RDC). Dans une perspective rationaliste et à l'aide d'une analyse multidimensionnelle et plurielle (Pichault, 2013), l'étude a révélé que l'impact attendu n'est pas satisfaisant. Les gestionnaires des projets d'e-GRH dans ce contexte doivent mettre l'accent sur la manière dont les ressources financières devront être allouées et rendues disponibles. En outre, ils doivent concevoir, avant tout, des plans détaillés (général et local) pour la mise en œuvre de ceux-ci, avec des actions managériales concrètes en vue garantir la réussite des projets de changement technologique à l'aide des systèmes d'e-GRH.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. In *Gérer et Comprendre. Annales des Mines* (Issues 11 & 12).

[2] Akrich, M., Latour, B., & Callon, M. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des Mines.

[3] 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.

[4] Avenier, M., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. In *Systèmes d'information & management* (Vol. 20, Issue 1).

[5] Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, *13*(1), 45–61.

[6] Berber, N., Đorđević, B., & Milanovi, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management Journal*, *23*(2), 22–32.

[7] Bondarouk, Tanya. (2011). Theoretical approaches to e-HRM implementations. In *Electronic HRM in Theory and Practice* (pp. 1–20).

[8] Bondarouk, Tanya, & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(21), 2652–2671.

[9] Bondarouk, Tanya, Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *International Journal of Human Resource Management*, *28*(9), 1332–1362.

[10] Bondarouk, Tanya, Schilling, D., & Ruël, H. (2016). EHRM adoption in emerging economies: The case of subsidiaries of multinational corporations in Indonesia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *33*(2), 124–137.

[11] Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, *20*(3), 505–514.

[12] Cheek, L. M. (1971). Personnel computer systems: solutions in search of a problem. *Business Horizons*, *14*(4), 69–76.

[13] Delmotte, J., de Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *International Journal of Human Resource Management*, *23*(7), 1481–1506.

[14] DeSanctis, G. (1986). Human resource information systems: A current assessment. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *10*(1), 15–26.

[15] Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : Guide pratique* (C. McGraw-Hill (ed.)). McGraw-Hill.

[16] Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management: Vol. Second Edi* (Second Edi). Springer-Verlag.

[17] Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

[18] Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2ème Editi). Presses de l'Université du Québec.

[19] Gottschalk, P. (1999). Strategic information systems planning: The it strategy implementation matrix. *European Journal of Information Systems*, *8*(2), 107–119.

[20] Haines, V. Y., & Petit, A. (1997). Conditions for successuf human resource information system. *Human Resource Management*, *36*(2), 261–275.

[21] Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion: L'étude de cas. *Revue Francaise de Gestion*, *253*(8), 251–266.

[22] Ifeanyi Nwakanma, C., Chukwunanu Asiegbu, B., Achimba Ogbonna, C., & Chukwuemezie Njoku, P.-P. (2013). Factors Affecting Successful Implementation of Information Technology Projects: Experts' Perception. *European Scientific Journal*, *9*(27), 128–137.

[23] Iqbal, N., Ahmad, M., & Allen, M. M. C. (2019). Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity. *Management Research Review*, *42*(7), 879–899.

[24] Iqbal, N., Ahmad, M., M.C. Allen, M., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, *40*(2), 281–297.

[25] Johnson, B. H., Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1983). Human Resource Information Systems and Job Design. *Human Resource Planning*, *6*(1), 35–40.

[26] 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.

[27] Kamdem, E., Chevalier, F., & Payaud, M. A. (2020). *La recherche enracinée en management: contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*. Éditions EMS.

[28] Kane, O. (2012). Épistémologie De La Recherche Qualitative En Terrains Africains: Considérations Liminaires. *Recherches Qualitatives*, *31*(1), 152–173.

[29] Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, *22*(9), 1825–1842.

[30] 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.

[31] Mbimbi, S. P., Mbayo, M., & Cornet, A. (2017). Pratiques de GRH et paradoxes de la position du gestionnaire en RDC : vers le REVE ? In *Au coeur de la dimension culturelle du management* (pp. 0–23).

[32] Mierlo, V. J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. *International Journal of Human Resource Management*, *29*(22), 3026–3045.

[33] Morley, C. (2008). *Management Management D'Un Projet Système D'Information : Principes, techniques, mise en oeuvre et outils* (6ème éditi). Dunod.

[34] N'dri, K. J., & Pichault, F. (2020). Théorie de l'Acteur-Réseau (TAR): principes et méthode pour la recherche sur les systèmes d'information enracinée dans le terrain africain. In *La recherche enracinée en management: contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (pp. 161–181).

[35] Naser, S. S. A., Shobaki, M. J. Al, Amuna, Y. M. A., & Talla, S. A. El. (2017). *The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities from the Perspective of the Staff in IT Centers*.

[36] Nekka, H., & Séverin, É. (2020). L'Afrique est un contexte pertinent pour la recherche en sciences de gestion : une contribution à partir des travaux en finance. *Revue Internationale Des Sciences de l'organisation*, *2*(9), 11–31.

[37] Nutt, P. C. (1983). Implementation Approaches for Project Planning. *Academy of Management Review*, *8*(4), 600–611.

[38] Nutt, P. C. (1986). Tactics of Implementation. *Academy of Management Journal*, *29*(2), 230–261.

[39] Ostroff, C., & Bowen, D. . (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, *41*(2), 196–214.

[40] Peretti, J.-M. (2018). *Gestion des ressources humaines* (Vuibert En).

[41] Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, *24*(6), 649–670.

[42] Pettigrew, A. M. (1990a). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice. *Organization Science*, *1*(3), 267–292.

[43] Pettigrew, A. M. (1990b). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, *1*(3), 267–292.

[44] Pfadenhauer, L. M., Mozygemba, K., Gerhardus, A., Hofmann, B., Booth, A., Lysdahl, K. B., Tummers, M., Burns, J., & Rehfuess, E. A. (2015). Context and implementation: A concept analysis towards conceptual maturity. *Zeitschrift Fur Evidenz, Fortbildung Und Qualitat Im Gesundheitswesen*, *109*(2), 103–114.

[45] Pichault, F. (2013). *Gestion du changement: Vers un management polyphonique* (2è édition). De Boeck Supérieur S.A.

[46] Pichault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2021). *Gestion du changement: Vers un management polyphonique*. De Boeck Supérieur S.A.

[47] Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2è édition). Editions du Seuil.

[48] Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, *14*(1), 5–18.

[49] Poisat, P., & Mey, M. R. (2017). Electronic human resource management: Enhancing or entrancing? *South Asian Journal of Human Resource Management*, *15*(1), 1–9.

[50] 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.

[51] Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, *43*(3), 476.

[52] Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, *15*(3), 364–380.

[53] Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. F. . (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, *53*(4), 489–503.

[54] Sanders, K., & Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, *55*(2), 201–217.

[55] Sem Mbimbi, P., & Cornet, A. (2018). *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Éditions universitaires européennes.

[56] Shobaki, M. J. Al, Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & El Talla, S. A. (2017). Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems*, *1*(1), 1–19.
[57] Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, *17*(1), 19–37.

[58] Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014). Configurations of e-HRM - an empirical exploration. *Employee Relations*, *36*(4), 333–353.

[59] Tannenbaum, S. I. (1990). Human Resource Information Systems: User Group Implications. *Journal of Systems Management*, *41*(1), 27–33.

[60] Ven, A. H. Van De, & Huber, G. P. (1990). Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science*, *1*(3), 213–219.

[61] Wahyudi, E., & Park, S. M. (2014). Unveiling the Value Creation Resource Management : An Indonesian Case. *Public Personnel Management*, *43*(1), 83–117.

[62] Wiblen, S. (2016). Framing the usefulness of eHRM in talent management: A case study of talent identification in a professional services firm. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *33*(2), 95–107.

[63] Worou, R. D. (2014). L'âge, facteur de succès ou de résistance de l'implantation de l'ERP : cas d'une entreprise au Nigéria. *Management & Avenir*, *7*(73), 189–207.

« AMUL » : INDIA : AU-DELA DE LA RSE : L'EXPÉRIENCE AMUL : L'IMPACT PAR LA GOUVERNANCE

Moloud MADOUN
Professeur,DY Patil Numbai, Inde

AMUL me survivra . Kurien – *Deccan Herald*, May 29th 2006

Résumé

L`inde est connue pour la générosité de ses philanthropes pour de multiples raisons : Comment rester indifférent à l`immense pauvreté voire les famines qui ravageaient les populations indiennes surtout pendant le colonialisme britannique. Aujourd`hui encore rares sont les chefs d`entreprises qui n`apportent pas une contribution dans le combat national contre la pauvreté. On peut remonter aux temps védiques, il y a plus de 5 000 ans Av JC : l'hindouisme, ouvert au monde et à toutes les religions prônait le détachement des biens matériels pour faciliter la non réincarnation. À la soumission aux biens matériels, aux plaisirs quotidiens, le KAMA peut aveugler et entrainer la chute de l`individu. Pour améliorer son sort, l`individu doit contribuer à améliorer celui des autres.

Un engagement de plus en plus direct

La philosophie philanthropique est encore très vivace. Tous les chefs d`entreprises créent des fondations pour financer diverses activités sociales ou culturelles :

- Les grands groupes extrêmement populaires et respectés en Inde, comme Tata, Birla, Bajaj, Godrej et d`autres entreprises sont connus pour leur contribution colossale au social. Le groupe Tata consacre près de 50 % de son chiffre d`affaire à la RSE. Un département entier lui est dédié avec des ressources humaines, ingénieurs, techniciens totalement engagés dans les activités de RSE. Ainsi dans Jharkhand, un des États les plus pauvres, TATA Steel, une des divisions de TATA, a mis en place une équipe qui gère directement les activités économiques, l`aménagement du territoire des tribus : eau potable, agriculture bio, électricité solaire et aide des jeunes des tribus à créer leurs entreprises ou commercialiser leurs produits en ligne. Cet engagement direct, de plus en plus pratiqué par certaines entreprises, vise à obtenir un impact tangible sur les conditions sociales des gens ; il s`agit donc d`évaluer et mesurer de façon précise les activités qu`elles initient.

- Les prestigieuses entreprises de Technologie de l'information (IT) investissent des sommes significatives et gèrent directement certaines infrastructures : À titre d'exemple, Wipro a créé une université pour permettre aux jeunes issus de milieux défavorisés, de décrocher des diplômes et pouvoir ainsi trouver plus facilement des emplois. Toutes les études, l`hébergement sont pris en charge. Certains étudiants des castes inferieures peuvent obtenir des bourses.

Infosys, TCS et d`autres entreprises moins connues ont également mis en place plusieurs actions pour contribuer à réduire la pauvreté et aider au financement de plusieurs activités sociales, de santé et d`éducation.

Plusieurs hôpitaux et écoles ont été créés à l`initiative d`entreprises dans le cadre des actions de responsabilité sociale.

Certains hôpitaux pratiquent le système de compensation par les honoraires : on fait payer 50 roupies (55 cts) pour tous et 1 500 roupies pour les gens aisés qui n`ont pas le temps d`attendre et qui souhaitent un traitement personnalisé.

Une RSE inscrite dans les traditions

En fait, cette question de la RSE se pose rarement en Inde, car la philanthropie est une pratique courante. Elle fait partie des traditions indiennes. Ainsi les temples sont ceux qui incarnent le mieux ces activités philanthropiques. Les gens pauvres trouvent le soutien dont ils ont besoin dans tous les temples : nourriture gratuite, hébergement.

Certains temples sont réputés pour offrir une excellente nourriture (Vege) à tous et 3 fois par jour. Example : le très réputé temple Sikh Amritsar, le temple d'or dans le Penjab, où les temples rama Krishna, connu par le nom d`ISKON.

Les temples ont aussi des hôpitaux, des écoles où l`accès est gratuit.

Les gurus prestigieux et médiatisés y compris en occident, comme Rama krishna Math ou Amma, très connu en France, fonctionnent comme de véritables multinationales de la philanthropie et de l`assistance sociale, l`Abbé Pierre en plus gigantesque. Ils gèrent des infrastructures qui sont souvent plus efficaces que celles du gouvernement ou des grosses entreprises. Les activités RSE font partie de leur système de valeur, de leur raison d`être : venir en aide de manière permanente, institutionnalisée à tous les pauvres quelle que soit leur appartenance sociale.

Malgré des résultats indéniables, l`impact sur la pauvreté et les inégalités sociales reste encore insuffisant : les bidonvilles ont pratiquement disparu, le nombre d`enfants qui

vont à l`école a significativement augmenté, mais les situations de précarité restent visibles un peu partout
C`est toute la question de l`impact produit sur la société.

En 2006, une recherche conduite par l`INSEAD et certaines Business schools comme CSB, de Copenhague, sur plusieurs entreprises, pour le compte de l`Europe, a montré quelques-unes des raisons majeures de l`échec relatif des activités RSE de plus en plus pratiquées par les entreprises en Europe.

Selon cette étude, la raison essentielle vient du « gap », de l`écart cognitif entre les bénéficiaires et les donateurs. Il y a essentiellement une différence de perceptions quant aux besoins, les attentes et le sens accordé aux actions sociales entreprises. Souvent, les activités RSE sont décidées par le management pour financer certains objectifs et certaines fractions sociales localisées précisément, sans que les concernés soient informés ou consultés pour connaitre au plus près leurs besoins.

Il n'y a pas de dialogue pour s'enquérir des attentes des destinataires de toutes ces actions. Il n'y a pas d'engagement des concernés ni dans la définition ni dans la mise en œuvre de toutes ces actions et leurs objectifs. Les gens qui en bénéficient ont une attitude plutôt passive : Ainsi leur situation ne change que marginalement.

Pour que ces actions produisent un réel impact, il est nécessaire de commencer par réduire l`écart cognitif entre les différents acteurs engagés. L'hypothèse qui se dégage des recherches entreprises et particulièrement, de cette étude commandée par l'Europe et conduite par lNSEAD est qu`il existe un lien assez étroit entre le mode de gouvernance et les résultats, les transformations concrètes dans la situation vécue par les gens sur le terrain.

D`où l`intérêt de focaliser toute action d'audit, non seulement sur les résultats mais surtout sur le mode de gouvernance.

De la philanthropie et la RSE à un modèle intégré : l'impact par la gouvernance

Aujourd`hui, avec la globalisation et la financiarisation, il semble difficile sinon sans espoir de corriger les déséquilibres sociétaux et les inégalités croissantes dans la société, bien que la pauvreté ait globalement diminué.

Toute l'action entreprise et les modèles proposés n'ont pas encore réussi à juguler ce problème majeur qui affecte de plus en plus de pays y compris les pays développés comme la France, comme on l'a vu récemment avec les gilets jaunes. Certains n'hésitant

pas à proposer un changement radical pour espérer obtenir des résultats significatifs et rendre les sociétés plus harmonieuses.

Ester Dufflot, dans son livre, « Poor Economics » a mis en place de nouvelles méthodes pour mesurer l'efficacité des politiques publiques et particulièrement la lutte contre la pauvreté. Elle a constaté que la plupart des actions entreprises produisaient rarement les objectifs espérés dans la lutte contre les inégalités et la pauvreté.

Nous avons choisi le cas AMUL, une coopérative indienne pour illustrer l`impact que peut produire de façon significative un changement de gouvernance qui consiste essentiellement à impliquer les acteurs dans toute action sociale.

AMUL : De quoi s'agit-il ?

Créée en 1946, cette coopérative est devenue le fleuron de l`économie indienne, particulièrement dans l`agroalimentaire. Elle a tout simplement permis à l'Inde de devenir le premier producteur mondial de lait. Quand on connait l`importance et le sens du lait en Inde, on comprend mieux pourquoi elle fait l'objet de vénération de la part des indiens : le lait sert dans la nourriture quotidienne, mais aussi à purifier certains dieux comme Shiva. Cette pureté est même représentée par une couleur du drapeau indien.

Le cas AMUL montre que le facteur clé pour obtenir cet impact est le mode de gouvernance.

Une histoire de réussite devenue légende

D`une simple coopérative de quelques propriétaires, dans 2 villages regroupant 6 coopératives produisant 200 litres de lait, AMUL est devenue l`équivalent d`une multinationale, permettant à l'Inde de réussir sa révolution blanche et devenir le premier producteur mondial de lait.

Amul a ainsi réussi à avoir un impact décisif en Inde sur l`économie et les produits laitiers mais aussi et surtout sur la vie de tous les membres de la coopérative. Cet impact a été rendu possible grâce à un mode de gouvernance original adopté par AMUL et institutionnalisé à partir des années 70.

AMUL : un peu d`histoire : l'économie par les valeurs

Avant l`indépendance très peu de lait était disponible pour la consommation des indiens. Dans le Gujarat, une coopérative laitière, propriété d'un britannique, Polson, vendait sa production de lait au gouvernement de Bombay et à certains dignitaires.

Cette coopérative collectait le lait auprès de petits propriétaires locaux du Gujarat. Malgré les bénéfices importants réalisés par la coopérative, les fermiers restaient extrêmement pauvres. En fait, les fermiers recevaient une rémunération dérisoire alors que le propriétaire et les intermédiaires de la distribution s`enrichissaient de manière constante voire indécente.

Cette situation allait pousser deux jeunes ingénieurs, Kurien et Patel à créer une coopérative avec comme objectif d`améliorer les conditions des fermiers.

C'est dans le district de Kaira, à ANAND que l'aventure démarra. C'était dans le Gujarat, nord-ouest de l'Inde.

Malgré les obstacles de l'administration leur interdisant de vendre leur lait à la nouvelle coopérative, et grâce à une grève de plusieurs jours, les fermiers obtinrent finalement ce droit de vendre leur lait à la laiterie de leur choix.

Une nouvelle coopérative pouvait voir le jour et se développer.

Naissance d'AMUL

Le climat d`effervescence de l'indépendance allait motiver les deux ingénieurs à investir et voir plus grand. Des équipements sont importés des USA avec le soutien du gouvernement

En 1948, un an après l`indépendance, le district de Kaira produisit 200 litres de lait.

En 1950, la production grimpa à 20 000 litres. Avec une distribution d`abord locale, la coopérative se trouva vite en surproduction.

Un autre ingénieur, Dayala, revenant des USA mit en place une nouvelle machine de condensation du lait de buffalo et la conversion du lait en poudre. C`est le début de l`aventure qui allait conduire à la formation d`une des plus grandes entreprises de l'Inde.

En 1957, la laiterie s`élargit ; elle prit le nom d`AMUL, acronyme de Anand Milk Union Ltd (Union laitière de Anand). Anand étant le chef-lieu du district qui allait devenir la capitale mondiale du lait et de AMUL. Le succès est exceptionnel.

En 1973, pour faire face au succès et l'accélérer, la fédération des coopératives de lait du Gujarat et de marketing est créée. (Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation) GCMMF). Cette structure est chargée de fédérer le lait au niveau de l'État du Gujarat, le promouvoir et le distribuer. Comme le hasard ne vient pas seul, un Brahman les informe que AMUL vient du sanscrit, AMULYA signifiant précieux. Le succès vient de l'inspiration divine. Il est destiné à durer, car béni des dieux.

Aujourd`hui encore, ANAND est devenu un lieu de pèlerinage. Elle est visitée par tous les managers, les ministres qui souhaitent comprendre le secret du succès.

Une étude sur le terrain

Nous avons entamé notre étude sur le site de Anand, puis visiter les villages membres de la coopérative pour évaluer l`impact sur le mode de vie et les conditions de vie des fermiers et leurs villages.

À Anand, nous avons interrogé :

- le MD, le directeur général Mr Vyas ,
- 20 employés et managers y compris le RH,
- le responsable des finances
- et le Marketing.

50 villageois ont été interrogés et 6 villages visités pour analyser les transformations en termes d`infrastructures, d`équipements et de conditions générales de vie.

Un Nouveau processus de décision : Le rôle central des fermiers et producteurs.

Le modèle mis en place par AMUL est, dès le départ, fondé sur des valeurs. Comme mentionné plus haut, la création de la coopérative s`inscrivait dans le processus d`indépendance et d`amélioration des conditions socio-économiques des citoyens et surtout des villageois qui constituaient près de 85 % de la population dans les années 50 et près de 60 % aujourd`hui. Le modèle s`inspirait aussi des traditions indiennes incarnées dans les upanishad, ces textes millénaires qui incitaient à sortir du Kama et privilégier le Dharma. Il fallait accéder à soi pour mettre sous contrôle l`ego et ses dérives et se mettre au service de l`autre. La coopérative et ses résultats doivent servir d`abord les producteurs.

Croissance et développement

Amul a connu une croissance exponentielle au point où elle est sollicitée pour dupliquer le modèle au niveau national. Amul souhaitait rester focalisée sur le développement et non la croissance. Du moins dans un premier temps. Les producteurs restaient les décideurs et les investissements devaient être orientés sur le bien être des villageois.

Formation et éducation des producteurs

Un grand nombre de producteurs étaient analphabètes, techniquement peu formés. Amul commença à former les producteurs et à leur apprendre comment améliorer la qualité du lait pour améliorer les revenus : comment se nourrir, avec quoi, comment prendre soin des vaches ?

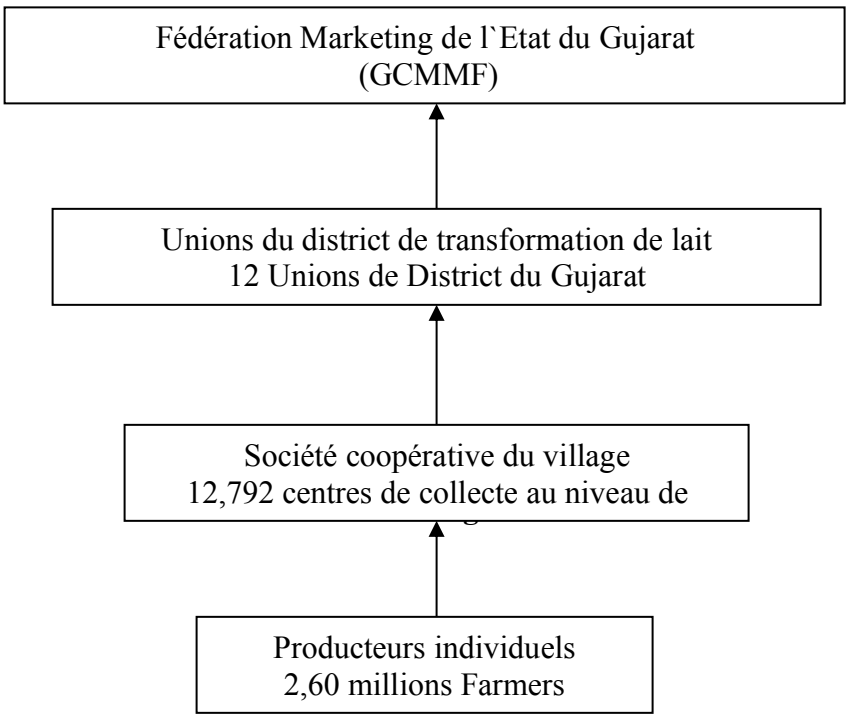
Amul mettaient en place un réseau de vétérinaires pour soigner le bétail et former les producteurs à pouvoir le faire eux-mêmes.

La croissance continue à être soutenue : l'année dernière en 2021, le chiffre d`affaire a augmenté de 13 %.

Le lait et les produits dérivés sont commercialisés et promus par une organisation commune, appelée FEDERATION. La fédération des coopératives de lait et son marketing du Gujarat (GCMMF) est l'entité de marketing de tous les produits de toutes les unions de l'état du Gujarat. Toutes ces organisations sont indépendantes.

Le modèle d`organisation AMUL

Table 1
Le modèle Anand

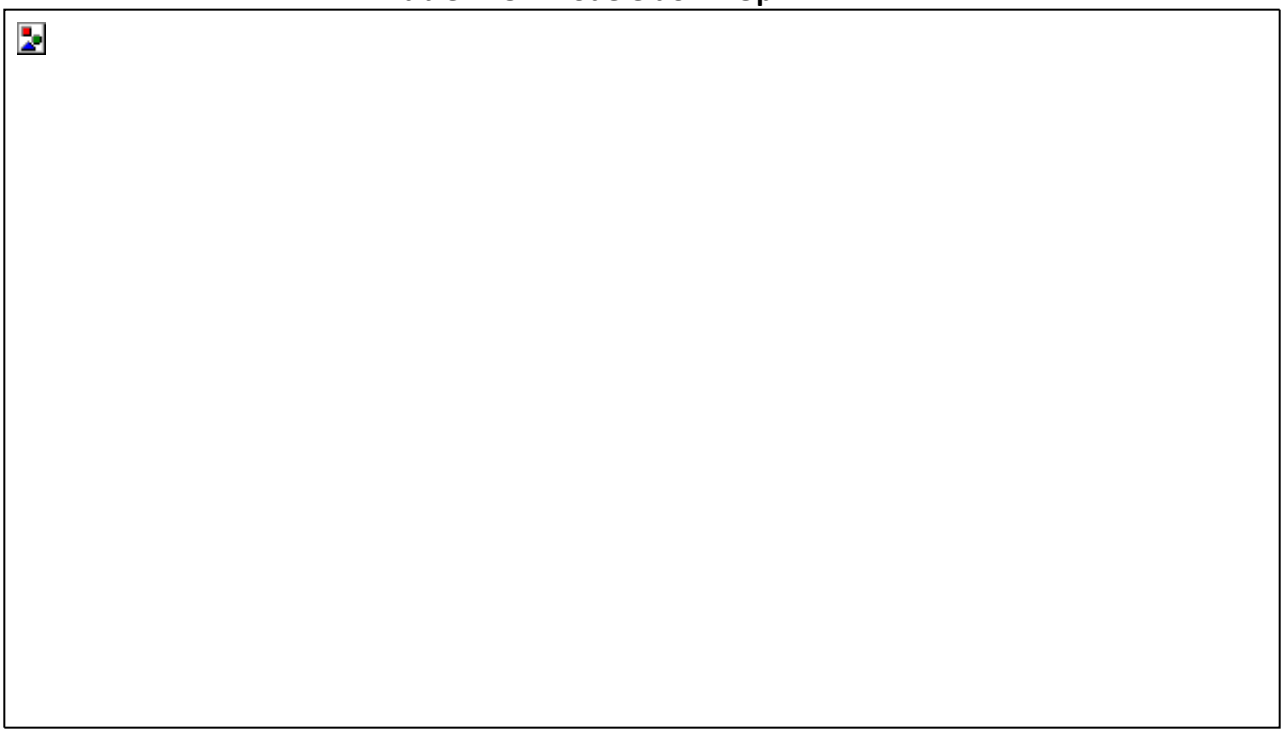


Source : Document Amul, Anand.

- Un membre a une voix.

Les producteurs sont payés sur place au moment de la remise de la quantité de lait remise.

Table 2: Un modèle down Up



Source : Adaptation de l`auteur.

Globalisation : une menace pour le modèle AMUL ?

AMUL est devenue un géant dans l`agroalimentaire et concurrence les plus grandes entreprises du monde.

Table 3 – Production de lait : une comparaison internationale			
Pays	**Production de lait (million de tonnes)**		
	1961	2000	2005
Japon	2.10	8.50	12.7

Canada	8,32	8,10	7,80
Europe	132,40	214,3	130,3
US	57,02	76,1	80,2
India	20,38	81.8	91.0
New Zealand	5,22	12,23	14,6
Australie	6,28	11,17	15,8
Source : Amul, Anand			

Conclusion

Dès 2005, Amul devint le plus grand producteur et leader non seulement dans la production de lait mais aussi de plusieurs dérivés comme le lait en poudre, le beurre, le fromage, les glaces, les gâteaux, une diversification qui ne vas pas sans problème puisque les marges baissent de façon de plus en plus importante compte tenu de la concurrence des grands groupes comme Nestlé par exemple. Malgré cette concurrence, le modèle AMUL est devenu une référence puisqu`il a été reproduit dans plusieurs États de l'Inde :

28 états et 222 districts l'ont adopté. 31 usines sur le modèle Anand ont été créées. 16 millions de producteurs ont adhéré au modèle.

Amul est aussi devenu l'image de la qualité et symbolise l'excellence à l'indienne : Les enquêtes, conduites régulièrement, la place en tête des entreprises les plus respectées et admirées en Inde.

En 2006, le fondateur mythique, Varghese Kurien s'est retiré de l'entreprise après plus de 50 ans de leadership qui a su combiner excellence économique et amélioration des conditions des villages : un leadership au service des producteurs.

Table 4
Une approche d'excellence par les valeurs

Dimensions	Fondamentaux	Mise en œuvre
Leadership	Charisme, vision Engagement	Une attitude positive, une vision communiquée aux fermiers érigés en managers. Une vision partagée par à la fois les consommateurs devenus citoyens et le gouvernement. .
Stratégie	Leadership alliant cout et qualité.	Economies d`echelle, Supply Chain efficiency.

Marketing	La coopérative : Un modèle national.	Product mix, Advertising and Dealer Network,
Organisation	Un réseau de coopératives	Une gouvernance démocratique. Le pouvoir appartient à la base.

PRATIQUES DE GOUVERNANCE COOPÉRATIVE ET PERFORMANCE SOCIALE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DU 2e PÔLE DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE AU BÉNIN

Orou Constant MERE GODE
Doctorant en Sciences de Gestion à la FASEG/UAC
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO) Email: constantorou@gmail.com

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
Email : worour@yahoo.fr

RESUME

Le mouvement coopératif puise sa légitimité à travers une armada de valeurs et principes d'ordre éthique et déontologique. Ces principes placent l'Homme au sein de la préoccupation de chaque action entreprise au chapitre d'un projet coopératif.

L'objectif de cette recherche est de comprendre les mécanismes par lesquelles les pratiques de gouvernance coopérative influencent la performance sociale des coopératives agricoles. Pour atteindre cet objectif, une recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs a été menée avec les parties prenantes des coopératives agricoles (dirigeants, membres, institutions déconcentrées de l'Etat, partenaires).

Il ressort de la recherche que les modes coopératifs basés sur le respect, la confiance et l'implication des acteurs sont disproportionnés d'une coopérative à une autre. Aussi, la prise de conscience des parties prenantes de l'adoption des pratiques de gouvernance coopérative favorise l'atteinte des objectifs de l'organisation. Et enfin, l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance basée sur le respect, la confiance et l'implication des différents acteurs de la coopérative agricole est source de bien-être des membres de la coopérative donc source de performance sociale.

Mots clés
mécanismes de gouvernance, performance sociale, coopératives agricoles, confiance, respect et implication.

ABSTRACT

The cooperative movement draws its legitimacy from an armada of values and ethical and deontological principles. These principles place Man at the center of the concern of each action undertaken in the chapter of a cooperative project. The objective of this research is to understand the mechanisms by which cooperative governance practices influence the social performance of agricultural cooperatives. To achieve this objective, qualitative research based on semi-structured interviews was conducted with the stakeholders of agricultural cooperatives (leaders, members, decentralized state institutions, partners). Research shows that cooperative modes based on respect, trust and the involvement of actors are disproportionate from one cooperative to another. Also, the awareness of the stakeholders of the adoption of cooperative governance practices promotes the achievement of the organization's objectives. And finally, the adoption of good governance practices based on respect, trust and the involvement of the various actors of the agricultural cooperative is a source of well-being for the members of the cooperative and therefore a source of social performance.

Keywords

governance mechanisms, social performance, agricultural cooperatives, trust, respect and involvement.

Introduction

La question de la performance sociale des entreprises est devenue une préoccupation essentielle pour de nombreux managers et chercheurs de grandes entreprises.

Dans le contexte des sociétés coopératives, la performance sociale est liée à la réalisation efficace de la mission sociale coopérative (Hansmann et Kraakman, 2012). Cela comprend les intérêts des membres, le souci des autres et le bien-être général de la communauté (Kyazze et al, 2017). Il apparaît donc que les dirigeants détiennent en eux les clés de l'échec ou du succès, en se réappropriant l'initiative stratégique et liée à de bonnes pratiques de gouvernance. D'ailleurs, les coopératives agricoles ne dérogent pas à cette règle : propriété de leurs membres-usagers, elles semblent pouvoir être d'excellents vecteurs de stabilité de la production et de performance économique, à condition de relever des défis sociétaux, organisationnels et économiques particulièrement cruciaux, au premier rang desquels se trouve celui de la gouvernance, en lien avec l'intégration grandissante vers l'aval (Lewi et Perri, 2009) qui impose souvent un changement de paradigme et de pratiques.

La littérature disponible indique que la ratification des décisions de gestion, la structure coopérative, les droits de surveillance et l'innovation peuvent être importants pour les coopératives dans les pays en développement (Ruben et Heras, 2012 ; Teodosio, 2009). Les coopératives sont des formes supérieures d'organisations avec une mission noble et des

objectifs élevés. Elles s'efforcent de créer un ordre social supérieur et une richesse commune coopérative (Karthikeyan, 2013). La performance sociale a, à sa base, l'idée que les organisations devraient s'impliquer dans plus qu'un simple rôle économique dans la société et devraient non seulement assumer la responsabilité de leurs actions économiques, mais aussi accepter une responsabilité éthique plus large pour les impacts qu'elles ont sur la société et sur l'environnement dans lequel elles fonctionnent (Ketola, 2006). Il comprend que les organisations devraient être responsables de leurs engagements dans la société (Edward & Willmott, 2008).

Pour Kyazze et al, (2017), la fonction principale des mécanismes coopératifs est de s'assurer que l'exécutif poursuit les objectifs déterminés soit par les propriétaires, soit par les responsables des décisions stratégiques, et non ses propres objectifs (Djankov, Qian, Roland, & Zhuravskaya, 2007). Par conséquent, les personnes chargées de préparer et de conduire les questions stratégiques doivent surveiller le comportement de ceux qui surveillent le fonctionnement des coopératives représentées par le conseil d'administration pour s'assurer de la transparence de l'information et de la responsabilité. Plusieurs chercheurs ont tenté de lier la gouvernance coopérative à la performance sociale (Gardberg & Fombrun, 2006 ; Godfrey, 2005 ; Lo & Sheu, 2007 ; Perrini, 2006 ; Porter & Kramer, 2006). Cependant, la majorité de ces recherches ont présenté une limite majeure : celle de n'avoir pas considéré les réalités culturelles. La présente recherche en tiendra compte.

Ruben et Heras (2012) pensent que la performance des coopératives dépend de leur capacité à établir et à maintenir la confiance, à fournir des services de qualité et la responsabilité sociale entre les membres. Les membres doivent ainsi s'engager à faire des économies régulières, à commercialiser leurs produits et à acheter leurs intrants par l'intermédiaire des coopératives (Thyfault, 1996). Ces engagements reposent fondamentalement sur la confiance mutuelle et la réciprocité entre les membres. Par conséquent, la performance sociale comprend l'idée qu'une coopérative doit s'impliquer dans plus qu'un simple rôle économique dans la société et doit non seulement assumer la responsabilité de ses actions économiques, mais aussi accepter une responsabilité éthique plus large pour les impacts qu'elle a sur la société et sur l'environnement dans lequel elle opère (Carroll, 1999 ; Ketola, 2006).

C'est dans cette veine que s'inscrit cette recherche qui va tenter de répondre à la question centrale suivante : comment les pratiques de gouvernance coopérative influencent-elles la performance sociale des coopératives agricoles du deuxième pôle de développement agricole au Bénin ?

De façon spécifique nous répondons aux questions spécifiques suivantes :

(1) quelles sont les principes autour desquelles repose la gouvernance des coopératives agricoles ?

(2) quels sont les facteurs explicatifs de la performance sociale des coopératives agricoles ? (3) quelle relation existe-t-il entre les pratiques de gouvernance coopérative et la performance sociale ?

Dans la perspective de répondre à ces questions, notre objectif est donc de comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques de gouvernance coopérative influencent la performance sociale des coopératives agricoles dans un objectif d'apporter notre modeste contribution à la recherche dans ce domaine.
Pour ce faire, nous présentons tout d'abord, la revue de la littérature de la recherche. Ensuite, nous présentons la démarche méthodologique. Puis enfin, nous présentons les résultats suivis de la discussion.

1. Revue de littérature

Cette revue de littérature prend en compte l'état de l'art sur la gouvernance et la performance sociale d'une part et s'intéresse d'autre part au lien établi entre la gouvernance coopérative et la performance sociale et le cadre théorique dans lequel nous convoquons la théorie des contrats sociaux et la théorie des parties prenantes.

1.1 État de l'art sur la gouvernance coopérative

La bonne gouvernance est désormais reconnue comme vitale pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et comme condition préalable à une croissance économique durable. Garantir une meilleure gouvernance des entreprises, des institutions financières et des marchés est de plus en plus reconnu par les pays en développement malgré le nombre limité d'entreprises dont les actions sont largement négociées (Oman et Blume, 2005). Pour les pays en développement, des avantages significatifs peuvent être liés à des normes de gouvernance d'entreprise plus élevées dans le secteur privé. Il s'agit notamment d'un meilleur accès au financement externe, d'un coût du capital plus faible et d'une meilleure performance des entreprises (Claessens 2003). Le programme de gouvernance d'entreprise a également été élargi par la reconnaissance de la portée des modèles d'entreprise caractérisés par des formes et des structures différentes du modèle anglo-américain d'une entreprise détenue par des investisseurs. Cependant, jusqu'à présent, peu d'attention a été accordée aux besoins de gouvernance d'autres formes institutionnelles d'entreprises telles que les coopératives malgré leur présence considérable dans de nombreux pays en développement. Le secteur coopératif dans son ensemble reste mal compris et ses défis de gouvernance spécifiques restent encore largement inexplorés (Shaw, 2006).

La gouvernance se définit comme la capacité à concilier de façon équitable les intérêts de tous les acteurs présents dans l'environnement de l'organisation et à se doter d'une certaine légitimité pour choisir de manière optimale les stratégies nécessaires à la satisfaction des parties prenantes. C'est un processus inclusif qui aide l'organisation à remplir sa mission et protéger ses actifs au cours du temps. Elle est devenue centrale avec la mondialisation et les dérives induites par la concentration excessive du pouvoir de décision. La gouvernance est pour Labie (2005) « *un construit social résultant de l'action de différents intervenants,*

actionnaires et dirigeants bien sûr, mais aussi des employés, des clients/bénéficiaires, des fournisseurs, des organisations de contrôle parmi lesquelles on retrouve généralement l'État, l'ensemble des agents économiques interagissant avec l'organisation ». Elle est donc un ensemble de règles régissant les interactions dans une entreprise de manière efficace et efficiente. Une gouvernance est dite efficiente et efficace lorsqu'elle permet d'amoindrir les coûts liés aux interactions entre les parties prenantes et d'obtenir les résultats les plus à même de les satisfaire toutes.
En effet, les acteurs ne présentent pas les mêmes pouvoirs de décision et cette situation peut être source de divergences (Périlleux, 2008). De fait, la gouvernance doit apporter des solutions concrètes afin que les divergences ne soient ni une menace, ni une source de spoliation de la fragilité ou de l'équilibre des organisations.

Ainsi, nous retenons que la gouvernance coopérative signifie que les différentes parties prenantes des coopératives agricoles doivent travailler ensemble (coopérer) pour fournir à chaque partie un ensemble complet de services.

Au regard de ce développement, nous formulons la proposition suivante :

P1 : « Les pratiques de gouvernance misent en œuvre au sein des coopératives agricoles reposent sur des principes tels que le respect, la confiance et l'implication de chaque partie prenante en vue d'une satisfaction commune ».

1.2 La performance sociale

La question de la performance sociale a reçu une attention croissante pendant plus de la moitié d'un siècle (Carroll, 1979 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991). Wood (1991) définit la performance sociale d'une entreprise comme « *une configuration des principes sociaux d'une entreprise, de la réactivité sociale et des politiques, programmes et résultats observables de ce qui touche la relation sociale entreprise et société*. »

En ce qui concerne la mesure de cette performance sociale, de nombreuses études se sont confrontées au problème du choix de sa mesure appropriée (Margolis et Walsh, 2001, Wood, 2010).

Les mesures KLD (Kinder, Lydenberg, Domini) sont les évaluations les plus complètes de la performance sociale des entreprises et de la responsabilité sociale à l'heure actuelle, car elles utilisent une variable multidimensionnelle qui englobe un large éventail des aspects de la performance des différentes parties prenantes (Sharfman, 1996). Chaque aspect est évalué par rapport aux avantages sociaux d'une entreprise et de ses faiblesses.

Pour Ntayi, Luganda et Nkote-Nabeta (2014), la principale préoccupation des mesures de performance sociale est donc de s'assurer que les objectifs sociaux des sociétés coopératives

sont atteints. Plusieurs auteurs se sont en effet intéressés à la question par exemple ceux de Waithaka (2013) dans le domaine de la microfinance. Même si les chercheurs en gestion des parties prenantes ont récemment déployé beaucoup d'efforts pour comprendre pourquoi les organisations confrontées à une pression importante réagissent différemment aux responsabilités sociales (Ullah Khan et al, 2022). Waithaka (2013) pense cependant qu'il y a non seulement un manque de compréhension dans la littérature sur la microfinance, mais on en observe même davantage dans les études sur les sociétés coopératives.

Aussi, Wood (1991) a proposé un modèle de mesure de la performance sociale en reprenant et en revoyant celui Carroll (1979) et celui de Wartick et Cochran (1985) et propose des extensions. Bien que le modèle de Carroll puisse décrire avec précision la façon dont les managers perçoivent leurs responsabilités sociales, il ne prend pas en compte la complexité sociologique de leurs rôles dans l'entreprise et les effets de leurs actions (Bnouni, 2011). Le modèle repris et revu par Wood (1991) est représenté dans la figure ci-dessous.

Figure n°1 : Modèle de mesure de la performance sociale

Les Principes de la Responsabilité social	⋯⋯▸	Processus de réactivité social	⋯⋯▸	Résultats et impacts de la performance
Légitimité : l'entreprise qui abuserait du pouvoir et de la légitimité accordé par la société finirait par le perdre.		**Evaluation environnementale :** Collecte des informations nécessaires pour comprendre et répondre l'environnement social, politique, légale, et éthique.		**Les effets sur les personnes et sur les organisations**
Responsabilité publique : Les entreprises sont responsables des effets primaires et secondaires relatifs à leurs activités.		**Management des parties prenantes :** Engagement actif et constructif par rapport à la gestion des demandes et des attentes des parties prenantes		**Les effets sur les environnements naturel et physique.**
Discrétion managériale : Les managers et les autres employées sont des acteurs moraux		**Gestion d'enjeux publics:** Mise en place de processus interne qui permettent a l'entreprise à mieux répondre aux questions sociales ou politiques qui peuvent l'affecter significativement		**Les effets sur les systèmes sociaux et institutionnels.**

Il ressort de ce qui précède la proposition de recherche suivante :

P2 : « La performance sociale des coopératives agricoles est un construit qui découle des principes de la responsabilité sociale, le processus de réactivité social et ses résultats et impacts sur l'organisation, l'environnement naturel et physique et sur les systèmes sociaux et institutionnels »

1.3 Gouvernance coopérative et performance sociale

Le lien établi entre la gouvernance d'entreprise et la performance sociale a abouti sur des résultats discordants. Pour Ullah Khan et al (2022), la littérature existante soutient que le pouvoir des managers influence de manière significative le comportement social des entreprises. Par exemple, certaines sources de pouvoir peuvent nuire à la performance sociale, comme le pouvoir structurel que les PDG tirent des positions hiérarchiques (c'est-àdire la dualité). Toujours pour l'auteur, des études antérieures ont affirmé que de graves problèmes de gouvernance d'entreprise surgissent si les PDG occupent plus d'un poste (comme occuper également le poste de président) parce que l'équité et l'efficacité du conseil d'administration au moment de prendre des décisions importantes peuvent être sérieusement affectées.

Dans le même sens, pour Campbell (2007), des chercheurs ont identifié la variance du comportement de gouvernance socialement responsable entre les pays et ont souligné la nécessité de comprendre pourquoi c'est le cas en se concentrant sur le rôle important de la performance sociale. Les organisations commerciales modernes sont intégrées dans des structures sociales plus larges composées d'institutions économiques et politiques qui exercent une grande influence sur leur comportement (Campbell, 2007). En outre, les bonnes pratiques de gouvernance sont considérées comme importantes pour réduire les risques pour les investisseurs, attirer des capitaux d'investissement et améliorer la performance des organisations, en particulier dans les économies en développement (Wakaisuka-Isingoma, Aduda, Wainaina et Iraya, 2016).

Par ailleurs, les réformes de gouvernance d'entreprise engagées en Afrique subsaharienne ont accordé une importance particulière à l'amélioration de ses pratiques organisationnelles pour toutes les parties prenantes de l'entreprise (Mangena & Chamisa, 2008 ; Ntim, Opong, & Danbolt, 2012 ; Ntim, Opong, Danbolt, & Thomas, 2012). Des recherches antérieures ont montré l'influence de la question de la performance sociale à travers le prisme de la performance financière des entreprises (Margolis, Elfenbein et Walsh, 2007; Rowley et Berman, 2000ÿ; Walsh, Weber et Margolis, 2003), la gouvernance organisationnelle et les relations sociales.

Nous pouvons donc déduire la proposition suivante :

P3 : « les pratiques de gouvernance coopératives contribuent à une meilleure responsabilité sociale vis-à-vis de l'ensemble des acteurs en présence et donc à une performance sociale de la coopérative agricole ».

1.4 Les coopératives agricoles

Malgré l'existence d'une abondante littérature sur les coopératives, celles-ci restent trop souvent des institutions mal comprises (Cuevas et Fischer, 2006). Les coopératives ont réussi

à être à la fois familières et pourtant méconnues du grand public comme du monde académique. Il y a plusieurs raisons à cela. Trop souvent, le secteur coopératif a été considéré à travers le prisme d'une entreprise spécifique, d'une forme institutionnelle ou d'un seul pays. De nombreuses études n'ont pas réussi à saisir la nature hétérogène et diversifiée des coopératives et ont minimisé leur position dans le cadre d'un secteur à portée mondiale et fonctionnant fréquemment dans le cadre d'un mouvement mondial. On peut affirmer que c'est la double nature entrepreneuriale et associative des coopératives qui a contribué à leur faible profil actuel dans les programmes de recherche et de politiques. En tant qu'entreprises appartenant à leurs membres, elles ne sont généralement pas soumises à la cotation en bourse et par conséquent moins signalées et analysées. Dans le programme de recherche en développement sur le troisième secteur, les coopératives ont été spécifiquement omises du programme de recherche Johns Hopkins.
Cette dualité a été diversement qualifiée à la fois de défaut fatal et de tension créatrice. La déclaration actuelle sur l'identité, les valeurs et les principes a été adoptée en 1995 lors du Congrès mondial de l'Alliance coopérative internationale (ACI). Le Congrès a approuvé une révision des sept principes coopératifs fondamentaux et a convenu pour la première fois d'une déclaration de base sur l'identité coopérative. En outre, deux ensembles de valeurs connexes (fondamentales et éthiques) pour étayer les principes ont également été convenus. Il est saisi dans la définition internationalement acceptée suivante d'une coopérative :

« *Une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue en commun et contrôlée démocratiquement* » (ICA 1995).

S'intéressant aux coopératives agricoles, nous pouvons ainsi reprendre la définition de la coopérative agricole comme : « *une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs aspirations et besoins économiques, sociaux (performance sociale) et culturels communs par le biais des actifs agricoles détenus en commun et contrôler démocratiquement* ».

1.5 Cadre théorique de la recherche

Le cadre théorique de la présente recherche s'appuie sur la théorie des parties prenantes et la théorie du contrat social. Ces deux théories semblent indiquées pour analyser d'une part les interactions entre les différentes parties prenantes des coopératives agricoles et d'autre part les échanges entre ces acteurs.

1.5.1 Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (en anglais : stakeholder theory), démocratisée par Freeman (1984), est longtemps restée cantonnée au management classique. Comme l'exposent Driscoll & Starik (2004), il apparaît évident de savoir qui sont les parties prenantes les plus importantes au sein de l'organisation afin de pouvoir satisfaire les demandes dans un ordre

correspondant à l'influence du stakeholder. Il est possible d'affirmer que des auteurs tels que Freeman (1984), Mitchell et al. (1997), Clarkson (1995), Driscoll & Starik (2004), Donaldson & Preston (1995), sont d'une manière générale en accord les uns avec les autres et mettent tous en avant la dépendance plus ou moins forte entre les parties prenantes et l'entreprise. Cela paraît logique étant donné qu'ils ont tous pris la théorie de Freeman (1984) comme point de départ de leur réflexion et ont pris la liberté de l'adapter ou l'affiner selon leur perception.

1.5.2 Théorie du contrat social

La théorie du contrat social de Macneil offre un cadre d'analyse intéressant, aussi bien pour la compréhension que pour l'analyse des échanges, réputés pour leur niveau d'abstraction élevé.

Dans la théorie du contrat social, Macneil (1980) suppose initialement l'existence de neuf normes communes à l'ensemble des contrats et ajoute ensuite, en 1983, une dixième norme Propriété des moyens. Il suggère que ces dix normes constituent un résumé sommaire de la variété des normes spécifiques présentes dans de nombreuses formes d'échanges modernes. Ces normes décrivent la manière dont les parties engagées doivent se conduire dans une relation contractuelle ou relationnelle. Elles correspondent aux éléments informels d'une relation (Ivens et Pardo, 2007, 2004). Les normes sont les suivantes :

- Intégrité du rôle,
- Mutualité,
- Mise en œuvre du planning,
- Réalisation du consentement ou réalisation des promesses,
- Flexibilité,
- Solidarité contractuelle,
- Normes cohésives de réparation et d'attentes formelles,
- Création et restriction du pouvoir, • Harmonisation avec la matrice sociale
- et Propriété des moyens.

En tant que standards, elles reflètent les attentes partagées et structurent informellement la relation.

Cependant, de multiples problématiques se posent quant à l'opérationnalisation des normes contractuelles :

- le cadre d'analyse est particulièrement complexe du fait des nombreuses ambiguïtés notamment dans les définitions mêmes des normes par Macneil, constamment redéfinies et qui évoluent en fonction de leur contexte d'utilisation ;
- la théorie n'est que rarement ou brièvement représentée dans la littérature, car la plupart du temps citée en tant que référence secondaire ;
- si de plus en plus de recherches contribuent à une meilleure compréhension du cadre théorique, elles ne mettent pas réellement l'accent sur le choix spécifique des

normes, de leurs études, ni n'en présentent une définition éclairée et surtout, n'offrent pas d'explications suffisamment riches ;

- il est souvent possible de remarquer, premièrement, un écart important entre l'interprétation des normes de Macneil et leur application ·dans le champ du marketing et deuxièmement, il subsiste des contradictions importantes dans les résultats obtenus par les différentes recherches empiriques ;
- outre les erreurs de conflits et l'oubli du contexte dans lequel la norme est étudiée - transactionnel versus relationnel -, la plupart des recherches se sont appuyées sur l'échelle de Kaufmann et Stern (1988) dont la validité vient d'être fortement remise en cause dans les études de Blois et Ivens (2007,2006) ;
- il n'existe toujours pas d'échelle de mesure pertinente pour mesurer les normes de Macneil et malgré leurs multiples critiques dans leurs différents travaux, Ivens et Blois n'avancent pas de solutions concrètes.

2. Méthodologie de la recherche

L'approche adoptée dans le cadre de la présente recherche est une approche qualitative basée sur une démarche inductive. Ce choix s'explique par le fait que cette recherche a une visée exploratoire, de compréhension et de découverte du phénomène. Rappelons que notre objectif est de comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques de gouvernance coopérative influencent la performance sociale des coopératives agricoles**.** Cette démarche scientifique nous conduit vers une interprétation de la réalité avec les acteurs sur le terrain. Selon Giordano (2003), l'interprétativisme partage l'approche « compréhension » de la recherche. Les données ont été collectées par le biais d'un guide d'entretien. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec dix (10) coopératives agricoles villageoises choisies par convenance dans chacune des communes du deuxième pôle de développement agricole. Nous nous sommes intéressés aux coopératives agricoles intervenant dans le coton, le maïs et le maraîchage. Ceci se justifie par le fait que ce sont les coopératives les mieux organisées et disposant des textes de fonctionnement.

Il faut noter que le deuxième pôle de développement agricole au Bénin compte dix (10) communes. Dans chacune de ces dix (10) communes. Coopératives, nous avons décidé d'interviewer cinq (5) personnes à savoir : le dirigeant, le secrétaire et le trésorier et deux (2) membres actifs. Soit au total cinquante (50) personnes interviewées. En plus de ces acteurs des coopératives agricoles, des acteurs de l'Agence Territoriale de Développement Agricole (ATDA), de la Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de ma Pêche (DDAEP), du Centre de recherche agricole zone nord d'INA de l'Institut National des Recherches Agricoles et enfin de responsables d'ONG intervenant dans la promotion des organisations paysannes. À ce niveau nous avons interviewé cinq (5) personnes au total.

Chaque interview a duré entre trente (30) et quarante-cinq (45) minutes et s'est réalisé entre octobre et décembre 2021. Nous avons également eu recours à un guide interprète à cause

de la difficulté de compréhension de certaines langues de la localité et du fait que tous les acteurs ne comprenaient pas la langue française.

Les entretiens ont porté sur plusieurs thèmes relatifs à notre sujet à savoir :

- Le mode coopératif mis en place (principes de gouvernance, style de management, relation d'influence…) ;
- Les responsabilités et rôles des différentes parties prenantes ;
- Les retombés des interactions entre les différentes parties prenantes et la coopérative d'un point de vue social.

Méthode d'analyse

Toutes les interviews ont fait l'objet d'une prise de notes et d'un enregistrement grâce à notre téléphone portable et retranscrites plus tard par les auteurs. Ces données ont été traitées manuellement.

Au regard des travaux de Djelassi et al., (2007), pour bien faire nos analyses, nous avons fait une lecture approfondie des entretiens afin de mieux cerner les différents propos des interviewés. Ceci nous a permis de dégager les idées principales évoquées dans chacun des discours et ensuite les thèmes communs après avoir comparé les discours. L'analyse du contenu des discours réalisée puis une confrontation des analyses a permis de dégager les résultats ci-après.

2.1 Résultats de la recherche

Les résultats sont présentés en fonction de chaque élément ayant fait l'objet d'interview.

- ***Mode coopératif mis en place (principes de gouvernance, style de management, relation d'influence, confiance…)***

Il ressort des interviews que les acteurs des coopératives agricoles du deuxième pôle de développement agricole ont mis sur pied un mode de coopération basé sur l'implication et la confiance entre les acteurs à l'interieur des coopératives.

« Les dirigeants et nous travaillons ensemble, décidons ensemble. Ils nous impliquent dans les décisions qui concernent la coopérative. Nous avons tous le même problème surtout lié à l'écoulement de nos produits. Chaque membre peut apporter sa part pour que la filière avance » (Interviewé n° 20, Commune de Sinendé, membre).

Ces propos proviennent d'un membre de coopératives agricoles intervenant dans la production du maïs. Alors que pour ceux qui travaillent dans le domaine du coton, ce n'est pas tout à fait la même chose en matière de coopération.

« Au sein de la coopérative, il nous arrive de travailler en nous constituant en petits groupes pour exécuter ensemble les tâches. Il peut arriver que les dirigeants nous imposent des tâches à faire, mais également à des moments donnés, nous discutons assez pour prendre les décisions. En somme, ne sachant pas ce qui est prévu dans nos textes en matière de prise de décision, cette dernière dépend du moment et de l'humeur de nos dirigeants… » (Interviewé n° 25, commune de Gogounou, membre)

Un autre membre de bureau poursuit en ces termes :

« Nous n'avons pas une forme particulière de travailler. Tout dépend de ce qui arrive, du moment et de la période » (Interviewé n° 11, commune de Banikoara, membre du bureau).

Les dirigeants voient le mode coopératif existant au sein de la coopérative coton d'une manière différente.

« (…) en réalité, au sein de nos coopératives agricoles, les membres simples ne jouent pas un très grand rôle. Ce sont les membres du bureau qui font tout le travail. En effet, il faut comprendre que l'organisation paysanne est un prestataire de service à ses membres. Ce qui est urgent, c'est de mettre à la disposition de nos membres à temps, les semences, les engrais, les pesticides, etc. Ainsi, tout le travail repose sur le bureau qui se tracasse pour la réalisation des objectifs… Mais il arrive des moments où nous devons prendre l'avis des membres est indispensable selon la prestation que nous voulons rendre. » (Interviewé n° 13, commune de Kandi, membre du bureau).

Un autre acteur (membre simple) d'une coopérative agricole intervenant dans le maraîchage témoigne :

« (…) nous nous voyons rarement, il faut qu'il y ait une certaine urgence avant qu'on ne nous fasse signe pour régler le problème. La plupart du temps c'est après la prise de décision que nous sommes informés de ce qui est à faire ou de ce qui se passe » (Interviewé n° 31, Commune de Pehunco, membre du bureau).

Résultats 1

Le mode coopératif au sein des coopératives agricoles est disproportionné en fonction de la filière. Ceux qui interviennent dans le maïs et le maraîchage se font plus confiance et interagissent en termes d'implication des parties prenantes (plus spécifiquement les membres des coopératives) pour mener à bien les objectifs. Il y existe une relation de confiance entre les dirigeants et les membres des coopératives agricoles. Par contre ceci est un peu mitigé au

niveau des coopératives de la filière coton où les dirigeants font peu confiance aux membres, les implique moins. Ce qui est contraire à l'un des principes coopératifs.

- ***Les responsabilités et rôles des différentes parties prenantes ;***

Les parties prenantes des coopératives sont constituées des acteurs mêmes des coopératives (dirigeants et membres), les acteurs des structures décentralisées de l'État (Agence Territoriale de Développement Agricole en abrégé ATDA, Direction Départementale de Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche en abrégé DDAEP) et les partenaires techniques (Partenaires au développement, ONG, …). Il y a également le centre de recherche agricole zone nord d'INA de l'Institut National des Recherches Agricoles, à travers ses sites de recherche – Développement.

Nous retenons que chaque partie prenante joue son rôle convenablement par rapport aux textes qui régissent chaque partie. Nous retenons ceci d'un agent de l'ATDA.

« *Notre rôle dans la relation avec les autres acteurs, c'est d'élaborer et de veiller à la mise en œuvre de la politique de promotion des filières porteuses spécifiques au Pôle de Développement Agricole (Coton, Maïs, Soja, Sorgho, etc…) et d'initier des actions permettant de s'assurer que les objectifs du gouvernement en matière de promotion des filières et de développement des territoires soient réalisés et produisent des résultats, effets et impacts visibles* » *(Interviewé n°16, agent ATDA-Kandi).*

On note ainsi une partition importante de l'ATDA dans la promotion de la bonne gouvernance des exploitants agricoles de façon générale et des coopératives agricoles de façon spécifique. Les Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (DDAEP) (Alibori, Borgou et Atacora) à travers la direction en charge des organisations paysannes jouent également un rôle important dans la promotion de la bonne gouvernance des coopératives agricoles. Ces directions assurent les fonctions régaliennes de service public en matière d'orientation, de suivi-évaluation, de contrôle de l'application des règlementations et des normes au niveau départemental. En témoignent les propos d'un des responsables en charge des organisations paysannes.

« (…) nos rapports avec les organisations paysannes sont des meilleures. Nous sommes là pour les aider à mieux s'organiser afin de mettre en œuvre efficacement leur vision et leur politique tout en ayant au viseur l'accroissement de la productivité. Nous représentons l'Etat pour eux et leur apporte l'appui institutionnel qu'il faut pour l'atteinte des objectifs. » (Interviewé n°41, agent DDAEP-Kandi).

Un autre acteur qui joue également un rôle important dans résolution des préoccupations paysannes est le centre de recherche agricole zone nord d'INA de l'Institut National des Recherches Agricoles, à travers ses sites de Recherche –Développement.

Ce centre joue un rôle important dans la résolution des contraintes ou des préoccupations des paysans et participe à l'augmentation de la productivité agricole.

Résultats 2

Nous pouvons retenir de ces investigations que les différentes parties prenantes (d'un point de vue externe à la coopérative agricole), jouent un rôle prépondérant dans la mise en œuvre des pratiques efficaces de gestion des coopératives. Ceci se fait en fonction des rapports de force existant entre ces coopératives et les autres acteurs. Néanmoins, l'objectif est de promouvoir de bonnes pratiques de gouvernance qui puisse favoriser l'atteinte des objectifs sociaux et économiques.

- ***Les retombés des interactions entre les différentes parties prenantes et la coopérative d'un point de vue social.***

L'adoption de bonnes pratiques de gouvernance favorise une satisfaction certaine des différentes parties prenantes. Les premiers bénéficiaires de cette satisfaction sont les membres des coopératives. Il faut noter que nos investigations auprès de ces derniers nous amènent à conclure que plus les bonnes pratiques de gouvernance sont adoptées, plus les membres des coopératives ont un bien-être qui les motive à être toujours meilleurs dans leur domaine. Les propos suivants d'un membre d'une coopérative intervenant dans le maïs confirment ces résultats :

« vous savez, quand nous sommes consultés, quand nos dirigeants nous impliquent et nous font confiance, tout se passe à merveille. Nous nous sentons considérés, ils nous donnent de la valeur et nous à notre tour, nous travaillons dur pour l'atteinte des objectifs que la coopérative s'est fixés (…) » (Interviewé n°35, membre coopérative).
Un autre poursuit en ces termes :

« il n'y a pas meilleure manière de se sentir bien que de savoir qu'on vous fait confiance, qu'on prend en compte vos opinions et qu'on vous implique pour certaines décisions importantes pour la vie de notre association. Moi en tout cas, je pense que ce que font nos patrons est bien » (Interviewé n°28, membre coopérative).

Le responsable en charge des organisations paysannes aussi témoigne du fait que ce qui se passe dans les coopératives agricoles doit servir de cas pour d'autres types d'entreprises ayant un but purement lucratif.

Il parle en ces termes :

« les coopératives en matière de bonnes gouvernances doivent être un cas d'étude. Car ces coopératives ont un souci social et économique à la fois. Et ce devrait être l'objectif de tout type d'entreprise. Assurer le bien-être de leurs membres ou des différentes parties prenantes

et aussi assurer un retour économique à ses membres à travers les multiples activités qu'elle peut coordonner » (Interviewé n°41, agent DDAEP-Kandi)

Résultat 3

Nous retenons simplement ici que l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance basée sur la confiance et l'implication des différents acteurs de la coopérative agricole est source de bien-être des membres en particulier. Ces derniers se sentent valorisés et ont une satisfaction du mode de gestion mise en œuvre par leurs dirigeants.

3. Discussion des résultats

L'objectif de la présente recherche était de comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques de gouvernance coopérative influencent la performance sociale des coopératives agricoles. Nos résultats sont de trois ordres. Premièrement, nous retenons que le mode coopératif en présence au sein des coopératives agricoles est disproportionné en fonction de la filière. Ceux qui interviennent dans le maïs et le maraîchage basent leur coopération sur le respect, la confiance et l'implication des parties prenantes (plus spécifiquement les membres des coopératives) pour mener à bien les objectifs. Ces résultats viennent confirmer ceux de Ruben et Heras (2012) qui pensent que la performance des coopératives dépend de leur capacité à établir et à maintenir la confiance, à fournir des services de qualité et la responsabilité sociale entre les membres. Nous retenons ici une particularité de nos résultats. C'est le fait que le principe coopératif est disproportionné d'une coopérative à une autre. Ce n'est pas le même degré de respect, de confiance et d'implication d'une coopérative à une autre.

Deuxièmement, nous pouvons retenir que les différentes parties prenantes (d'un point de vue externe à la coopérative agricole), jouent un rôle prépondérant dans la mise en œuvre des pratiques efficaces de gestion des coopératives. Ceci se fait en fonction des rapports de force existants entre ces coopératives et les autres acteurs. Néanmoins, l'objectif est de promouvoir de bonnes pratiques de gouvernance qui puissent favoriser l'atteinte des objectifs sociaux et économiques. Ces résultats corroborent respectivement ceux de Kyazze et al, (2017) et de Djankov, Qian, Roland, & Zhuravskaya, (2007) qui arrivent à la conclusion que la fonction principale des mécanismes coopératifs est de s'assurer que l'exécutif poursuit les objectifs déterminés soit par les propriétaires, soit par les responsables des décisions stratégiques, et non ses propres objectifs. Dans la même veine, nos résultats confirment ceux de Mangena et Chamisa, (2008); Ntim, Opong, et Danbolt, (2012) ; Ntim, Opong, Danbolt et Thomas, (2012) qui soutiennent que les réformes de gouvernance d'entreprise engagées en Afrique subsaharienne ont accordé une importance particulière à l'amélioration de ses pratiques organisationnelles pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Troisièmement, nous retenons que l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance basées sur le respect, la confiance et l'implication des différents acteurs de la coopérative agricole est source de bien-être des membres en particulier. Ces derniers se sentent valorisés et ont une satisfaction du mode de gestion mise en œuvre par leurs dirigeants. Nous pouvons dire que ces résultats vont dans le même sens que ceux de Kyazze et al, (2017) d'une part et Hansmann et Kraakman, (2001) d'autre part qui pensent que dans le contexte des sociétés coopératives, la performance sociale est liée à la réalisation efficace de la mission sociale coopérative qui comprend les intérêts des membres, le souci des autres et le bien-être général de la communauté. Aussi, nos résultats corroborent ceux de Ullah Khan et al (2022) qui soutiennent que le pouvoir des managers influence de manière significative le comportement social des entreprises. Dans le même sens, Wakaisuka-Isingoma, Aduda, Wainaina et Iraya, (2016) concluent que les bonnes pratiques de gouvernance sont considérées comme importantes pour réduire les risques pour les investisseurs, attirer des capitaux d'investissement et améliorer la performance des organisations, en particulier dans les économies en développement.

Conclusion

- **Rappel des principaux résultats**

Le principal objectif de cette recherche était de comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques de gouvernance coopérative influencent la performance sociale des coopératives agricoles. Après avoir proposé, une revue de la littérature sur ce sujet, une étude terrain, privilégiant une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs a été présentée, ainsi que ses résultats. Trois principaux constats font suite à ce travail d'investigation :

- le mode coopératif est disproportionné d'une coopérative à une autre. Nous constatons des degrés divers de respect, de confiance et d'implication d'une coopérative à une autre ;
- rôle prépondérant joué par les parties prenantes dans la promotion et l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance coopérative qui vise l'atteinte des objectifs ;
- l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance basée sur le respect, la confiance et l'implication des différents acteurs de la coopérative agricole est source de bien-être des membres en particulier.

Notre recherche vient donc confirmer l'intérêt qui doit être porté sur les coopératives agricoles qui prônent deux objectifs presque contradictoires à savoir la satisfaction des besoins sociaux de ses membres (intérêt non lucratif) et la recherche du profit (intérêt économique).

- **Implications, limites et pistes de recherche futures de la recherche**

D'un point de vue théorique, cette étude contribue à la littérature existante en mettant l'accent sur les mécanismes de gouvernance et la performance sociale dans le contexte des coopératives agricoles.

D'un point de vue managérial, l'intérêt de cette contribution est d'avoir montré que l'adoption d'une gouvernance coopérative est censée accroitre la confiance, le respect et l'implication des acteurs. Ce qui est donc source de performance sociale.

La prise de conscience des différentes parties prenantes de leur rôle prépondérant dans la promotion de ces pratiques de gouvernance coopérative est également un apport subséquent. Enfin, avoir montré que le bien-être est fonction de l'adoption de ces bonnes pratiques de gouvernance coopérative basée sur la confiance, le respect et l'implication est également une contribution majeure dans notre contexte.

Les instances dirigeantes des coopératives sont encouragées à accorder une attention particulière et à revoir constamment les dimensions essentielles des pratiques de bonne gouvernance (respect, confiance, implication, etc…). Lorsque les membres se sentent respectés, valorisés et concernés par le projet, ils font preuve de loyauté et d'engagement envers l'institution. En outre, les organisations doivent établir un service autonome pour que la responsabilité interne soit mise en œuvre et contrôlée de manière efficace et efficiente.

Par conséquent, les dirigeants des coopératives doivent consacrer beaucoup d'efforts à tous les aspects des pratiques de bonne gouvernance les plus souhaitées par l'ensemble des parties prenantes. Enfin, lorsque les coopératives fonctionnent de manière éthique, de sorte que les procédures et les politiques sont fiables, impartiales et traitent les membres avec respect et dignité, ces derniers pourraient rembourser l'établissement avec un niveau d'engagement élevé, ce qui améliorera considérablement la performance sociale.

Ceci permettra aux autorités institutionnelles de mieux s'occuper des aspects liés à l'organisation interne de ces structures dont le mode de gestion peut être un modèle pour bien des entreprises ayant uniquement un but lucratif.

Au-delà de l'ensemble de ces contributions, il faut noter que la recherche présente une limite non moins négligeable. C'est la non-prise en compte des dimensions culturelles pour affiner les analyses d'une coopérative à une autre. Également la non-prise en compte des facteurs sociaux liée au niveau d'éducation des dirigeants de ces coopératives peut constituer une limite pour la présente recherche. Des recherches ultérieures pourraient tenir compte de ces facteurs pour approfondir les analyses afin de mieux comprendre par exemple les disparités constatées dans le mode coopératif des coopératives agricoles.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Blois, K. J., & Ivens, B. S. (2007). Method issues in the measurement of relational norms. *Journal of Business Research*, *60*(5), 556-565.

[2] Bnouni, I. (2011). Corporate social responsibility (CSR) and financial performance (FP): case of french SMEs. In *ICSB World Conference Proceedings* (pp. 1-23). International Council for Small Business (ICSB).

[3] Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, *38*(3), 268-295.

[4] Charreaux, G. (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux Corporate Governance Théories : From Micro Théories to National Systems Théories ». Cahier du FAGRO, 1040101

[5] Charreaux, G., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale ». Finance Contrôle Stratégie, 1(N° 2) : P.57-88.

[6] Develtere P. ; Pollet I. et Wanyama F., (2009), « L'Afrique solidaire et entrepreneuriale : la renaissance du mouvement coopératif africain », Bureau International du Travail, Institut de la Banque Mondiale, p. xiii

[7] Djankov, S., Qian, Y., Roland, G., & Zhuravskaya, E. (2007). *What makes a successful entrepreneur? Evidence from Brazil* (pp. 1-20). Working Paper w0104. Center for Economic and Financial Research: Moscow, CEFIR.

[8] Djelassi, S., Camus, S., & Odou, P. (2007). Explorer la relation au temps du chaland et ses déterminants. *Revue Française du Marketing*, (212), 31.

[9] Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of business ethics*, *49*(1), 55-73.

[10] Edward, P., & Willmott, H. (2008). Corporate citizenship: Rise or demise of a myth?. *Academy of Management Review*, *33*(3), 771-773.

[11] Freeman, R. B. (1984). Longitudinal analyses of the effects of trade unions. *Journal of labor Economics*, *2*(1), 1-26.

[12] Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of management Review*, *31*(2), 329-346.

[13] Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Editions Ems.

[14] Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of management review*, *30*(4), 777-798.

[15] Hansmann, H., & Kraakman, R. (2012). Reflections on the end of history for corporate law. In *The Convergence of Corporate Governance* (pp. 32-48). Palgrave Macmillan, London.

[16] Karthikeyan, M., (2013). Social Statement Approach to Cooperative Social Performance Assessment: A Case of Lume Adama Farmers Cooperative Union in Ethiopia. 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise – Liege

[17] Ketola, T. (2006). From CR-psychopaths to responsible corporations: waking up the inner Sleeping Beauty of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *13*(2), 98-107.

[18] Khan, K. U., Minhas, M. U., Badshah, S. F., Suhail, M., Ahmad, A., & Ijaz, S. (2022). Overview of nanoparticulate strategies for solubility enhancement of poorly soluble drugs. *Life Sciences*, 120301.

[19] Kyazze, L. M., Nkote, I. N., & Wakaisuka-Isingoma, J. (2017). Cooperative governance and social performance of cooperative societies. *Cogent Business & Management*, *4*(1), 1284391.

[20] Labie, M. (2005). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: vers un apport des tableaux de bord?. *Gestion*, *30*(1), 78-86.

[21] Lafleur M. (2012), « Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles. Quand le passé inspire le futur : contribution des coopératives et des mutuelles à un monde meilleur », Institut de recherche et d'éducation pour coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke, Québec

[22] Landriot J., (2011), « Le statut coopératif est un atout », in Le Monde Economie, 1ER février, p.6.

[23] Lewi, G., & Perri, P. (2009). *Les défis du capitalisme coopératif: ce que les paysans nous apprennent de l'économie*. Pearson Education.

[24] Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business?. *Corporate Governance: An International Review*, *15*(2), 345-358.

[25] Mangena, M., & Chamisa, E. (2008). Corporate governance and incidences of listing suspension by the JSE Securities Exchange of South Africa: An empirical analysis. *The International Journal of Accounting*, *43*(1), 28-44.

[26] Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and profits?: The search for a link between a company's social and financial performance*. Psychology Press.,

[27] Ntim, C. G., Opong, K. K., & Danbolt, J. (2012). The relative value relevance of shareholder versus stakeholder corporate governance disclosure policy reforms in South Africa. *Corporate Governance: An International Review*, *20*(1), 84-105.

[28] Ntim, C. G., Opong, K. K., Danbolt, J., & Thomas, D. A. (2012). Voluntary corporate governance disclosures by post-Apartheid South African corporations. *Journal of Applied Accounting Research*.

[29] Oman, C. P., & Blume, D. (2005). Corporate Governance: A development challenge.

[30] Périlleux, A. (2008). Les coopératives d'épargne et de crédit en microfinance face aux problématiques de gouvernance et de croissance. *CEB WorkingPaper*, *8*, 025.

[31] Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, *67*(3), 305-316.

[32] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, *84*(12), 78-92.

[33] Ruben, R., & Heras, J. (2012). Social capital, governance and performance of Ethiopian coffee cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *83*(4), 463-484.

[34] Sharfman, M. (1996). The construct validity of the Kinder, Lydenberg & Domini social performance ratings data. *Journal of Business Ethics*, *15*(3), 287-296.

[35] Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, *17*(2), 195-204.

[36] Teodosio, V. A. (2009). Community participation through cooperatives in addressing basic services: The Philippine experience. In *Meeting on Cooperatives* (Vol. 28, p. 30).

[37] Thyfault, C. (1996). Developing New Generation Co-ops. *Rural Cooperatives*, *63*(4).

[38] Waithaka, N. N. (2013). The effect of Basel II requirement on Kenyan commercial banks' lending.

[39] Wakaisuka-Isingoma, J., Aduda, J., Wainaina, G., & Mwangi, C. I. (2016). Corporate governance, firm characteristics, external environment and performance of financial institutions in Uganda: A review of literature. *Cogent Business & Management*, *3*(1), 1261526.

[40] Wood, D. J. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of management*, *17*(2), 383-406.

IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL SUR LE BIEN-ÊTRE ET SUR LE RENDEMENT DES FONCTIONNAIRES DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

Kaoutar MOUFID

Doctorante au Laboratoire de recherches ''Régulations Économiques et Intelligence Stratégique''
(REIS), CEDOC de la FSJES Mohammedia, Université Hassan II - Casablanca

kawtar.moufid14@gmail.com

Amal LAALOU

Professeure de l'Enseignement Supérieur, Université Hassan II - Casablanca

Membre du Laboratoire de recherches ''Régulations Économiques et Intelligence Stratégique''
(REIS), CEDOC de la FSJES Mohammedia, Université Hassan II - Casablanca

amalaalou@yahoo.fr

Résumé

Suite à la crise sanitaire de la pandémie du COVID-19, des mesures restrictives de confinement imposées par le gouvernement marocain ont vu le jour. Les salariés ainsi que les fonctionnaires des administrations publiques se sont retrouvés soudainement obligés d'adopter un nouveau mode de travail : ***le télétravail.***

Un mode de travail plus au moins méconnu, surtout au sein des administrations publiques marocaines. Cette pandémie sanitaire que nous vivons toujours a mis à jour de nouvelles pratiques de management, de collaboration et de communication, mais aussi un nouveau rapport au travail.

Le présent article met l'accent sur le télétravail comme étant un nouveau mode d'organisation du travail, particulièrement pour les administrations publiques marocaines.

L'objectif escompté est de pouvoir étudier l'impact des mesures prises suite à la pandémie, précisément, le télétravail, sur le bien-être, le rendement, la motivation et la performance des

fonctionnaires de l'État, et ce, grâce à une méthode quantitative, basée sur l'analyse des données ressorties de l'enquête, menée par le Département de la Réforme de l'Administration, en coopération avec la Banque Mondiale, sur « l'impact de la COVID-19 sur les fonctionnaires de l'administration publique ».

Mot clés

télétravail, impact ; bien-être

Abstract

Due to the health crisis of the COVID-19 pandemic, restrictive measures imposed by the Moroccan government have emerged. Employees as well as civil servants in public administrations suddenly found themselves forced to adopt a new, more or less unknown, way of working, telework, especially within Moroccan public administrations, this pandemic that we are still experiencing brought light to new management, collaboration and communication practices, but also a new relationship to work.

This article focuses on teleworking as a new way of organizing work, particularly for Moroccan public administrations.

The desired objective is to be able to study the impact of the measures taken following the pandemic, specifically teleworking, on the well-being of civil servants and on their efficiency, motivation and performance, thanks to a quantitative method, based on the analysis of data from the survey conducted by the Department of Administrative Reform, in cooperation with the World Bank, on the impact of COVID-19 on public administration officials.

Keywords

telework, impact; well-being

Introduction :

Le télétravail est un mode d'organisation du travail qui a progressé au cours des dernières décennies et, de ce fait, a commencé à susciter de l'intérêt dans le domaine de l'organisation du travail et de la gestion. Il est parfois présenté comme une solution aux problèmes de congestion urbaine, parfois comme une solution aux difficultés de la conciliation emploi-famille, ou même comme l'une des solutions possibles aux objectifs de réduction du nombre et/ou de la distance des navettes domicile-travail.

Il peut être aussi considéré comme un outil de réduction des émissions de gaz à effets de serres issues du trafic routier, à la condition que sa mise en place, en bouleversant les boucles de déplacements quotidiens, ne produise pas de nouveaux déplacements. Il consiste en la possibilité de réaliser son activité professionnelle hors des locaux de l'employeur grâce aux technologies de l'information et de la communication.

Cette norme d'organisation du travail à distance engendrant des avantages, mais aussi des contraintes, le télétravail interroge la société dans ses dimensions environnementales, économiques et humaines. Cependant, avec la pandémie du COVID-19, les mesures barrières ont aussi concerné le monde du travail. Tout autour du monde, la crise sanitaire a obligé les entreprises et les administrations à réorganiser le travail de manière abrupte, rapide et profonde pour faire face à cette crise inédite. Le télétravail est devenu, en quelques jours, une modalité de travail systématique pour beaucoup de salariés et fonctionnaires. Le télétravail a été encouragé sur une longue période puis généralisé au Maroc en mars 2020, favorisant un isolement social. Le confinement de 2020 a imposé le télétravail à de nombreux salariés et fonctionnaires des administrations publiques. À cet effet, quel est le retour des fonctionnaires sur cette expérience forcée de télétravail?

Face à ce constat, cet article propose d'étudier l'impact du télétravail sur la qualité de vie et le bien-être des télétravailleurs ainsi que sur leur rendement. Pour aborder cette question nous allons, dans une première partie de notre travail, tenter de cerner les notions fondamentales relatives au télétravail, et en particulier les avantages et inconvénients perçus, ainsi que les conditions à mettre en place pour réussir le passage vers le télétravail.

Dans une deuxième partie, nous allons essayer de synthétiser les résultats de l'enquête menée par le Département de la Réforme de l'Administration en collaboration avec la Banque Mondiale, afin de pouvoir étudier l'impact du télétravail sur les fonctionnaires et les effets de ce dernier sur leur bien-être et leur satisfaction au travail. L'enjeu est de prendre en compte l'impact du télétravail sur la santé, autant physique que psychique des fonctionnaires. Si des points négatifs sur le télétravail sont évoqués dans la littérature comme un potentiel manque de régulations, une source d'envahissement de la vie privée ou une difficulté à percevoir la frontière vie privée/vie professionnelle, de nombreuses études vantent également la qualité de vie induite par ce nouveau mode de travail : réduction du stress et de la fatigue, meilleurs rapports professionnels et familiaux, moindres déplacements, efficacité dans le travail, santé améliorée.

I - Le Télétravail post-Covid au Maroc

Au cours du second trimestre de l'année 2020, et dans un contexte marqué par la pandémie du Covid-19, les entreprises et les administrations marocaines ont été obligées d'appliquer le télétravail.

Les administrations marocaines semblent avoir accueilli à bras ouverts le télétravail, en essayant dans la mesure du possible, de mettre en place un cadre qui régit ce nouveau mode de fonctionnement. Faisant suite à ces changements, le Maroc n'a pas tardé à prendre plusieurs initiatives visant à intégrer ce nouveau mode d'organisation du travail au sein de son système.

À cet effet, l'objectif de cette partie de notre article serait d'étudier en premier lieu le télétravail, d'un point de vue conceptuel, puis voir comment le Maroc et principalement les administrations publiques ont pu suivre ce changement, et quelles étaient les mesures qui ont été prises par ces dernières.

Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps nous intéresser à la notion du télétravail, comme nouveau mode d'organisation du travail, en détaillant par la même occasion ses avantages et inconvénients ainsi que les conditions de réussite de sa mise en place, tout en prenant toujours en compte les spécificités de l'administration publique marocaine.

Par la suite, nous allons essayer dans une deuxième partie, de nous attarder sur le télétravail au Maroc, et étudier comment celui-ci a été adopté par les administrations publiques marocaines, en mettant en exergue, l'ensemble des mesures qui ont été prises par le Maroc, lors de cette période.

A. Concept général

Le télétravail désigne l'exercice, en tout ou en partie à distance, d'une activité professionnelle au moyen des technologies d'information[1].

Il a été défini par NILLES Jack comme « *Toutes substitutions d'un déplacement professionnel par les technologies de communication* »[1]

Historiquement, le télétravail s'est formalisé au fil des évolutions économiques, sociales et sociétales, en tant que nouvelle forme d'organisation qui connaît encore à ce jour des réticences. Il a évolué lentement mais graduellement, en dépit des grandes mutations du siècle dernier, essentiellement l'accélération des TIC à usage professionnel. Ce n'est que dans les années 2000, que sa forme la plus aboutie a vu le jour, notamment dans plusieurs pays européens.

Prenons l'exemple de la France, selon la législation, le télétravail est défini par l'article L.1222-9 du Code du travail, comme étant « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la*

[1] NILLES JACK M , Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters, New york: Van nostrand reinhold, 1994.

communication » (ordinateurs fixes et portables, internet, téléphonie mobile, tablette, fax, etc.). Le salarié (ou l'agent) qui effectue du télétravail est qualifié de « télétravailleur ».

À l'instar de ces définitions, nous pouvons dire que le télétravail, en tant que tel, traduit des transformations profondes dans le monde du travail et pourra permettre de répondre à un certain nombre d'attentes, surtout celles relatives à la conciliation vie privé – vie professionnelle, engendrant ainsi, une transition d'une culture organisationnelle basée sur le contrôle vers une nouvelle culture basée sur la collaboration[2]. Il garantit aussi une certaine flexibilité et autonomie pour le travailleur, selon Pontier[3], le télétravail est une opportunité pour les salariés de pouvoir effectuer librement leurs activités tout en maintenant le contact avec la hiérarchie grâce aux moyens de la télécommunication.

De nombreux travaux et écrits portant sur le concept du télétravail dénoncent la difficulté d'attribuer une unique définition à ce concept « concept simple mais flou », tel que décrit par LEMESLE & MAROT[4]. Cette difficulté résulte du fait que le concept implique d'autres éléments notamment le statut de l'employé (salarié ou indépendant), la nature du télétravail (nomade (lieu éloigné), fixe) ou encore le lieu à partir duquel est effectué le télétravail (à domicile ou depuis un bureau annexe…). Néanmoins, pour plus de précision, il demeure important de distinguer entre le télétravail avant la crise sanitaire liée au Covid et cette forme que nous connaissons aujourd'hui.

Le télétravail, avant la crise sanitaire, était peu répandu et ne concernait que les métiers dont la présence permanente sur le lieu de travail n'est pas obligatoire. Cependant, le télétravail ou ce qu'on pourrait aussi appeler le travail chez soi forcé, que plusieurs personnes ont vécu de mars à juin 2020 au Maroc, a vu le jour, brusquement pour répondre à l'urgence liée à la propagation du virus.

Suite au confinement général qu'a connu le Maroc, les entreprises privées ainsi que les administrations publiques marocaines, se sont retrouvées du jour au lendemain, obligées d'arrêter temporairement leurs activités et de mettre leurs équipes en télétravail, sans une préparation préalable, et sans avoir un cadre juridique qui encadre ce mode de fonctionnement. Ce mode d'emploi, et surtout dans les administrations publiques, était quasi-absent avant la crise sanitaire. Il n'existait avant aucune définition juridique du télétravail, ni de réglementation spécifique à ce mode d'organisation.

Dans le secteur privé, au niveau de la loi, seuls les déplacements ou activités hors sites sont régis par les textes, mais ces derniers ne prévoient pas la réglementation des activités de télétravail choisies par l'employeur, à savoir la possibilité donnée à l'employé de travailler quelques jours

[2] Nathalie Mitev , Jeremy Aroles , Kathleen Stephenson , Julien Malaurent ; « New Ways of Working Organizations and Organizing in the Digital Age»; 2021

[3] PONTIER Monique ; «Télétravail indépendant ou télétravail salarié: quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie»; 2014

[4] LEMESLE Raymond-Marin et MAROT Jean-Claude ; «Le télétravail» ; 1994

du mois, de chez lui tout en s'inscrivant dans le cadre réglementaire de son employeur et en étant rémunéré et assuré. Ainsi, la majorité des entreprises marocaines n'avait jamais pratiqué le travail à distance. Cette nouvelle situation est venue offrir aux entreprises l'opportunité de se réorganiser, de mieux se préparer, voire de se réinventer.

Ce vide juridique a poussé les administrations marocaines à prendre en urgence des mesures que nous allons détailler dans le point suivant.

B. La crise sanitaire du covid au Maroc

1. Le télétravail au Maroc

Le télétravail au Maroc consiste à « offrir au fonctionnaire la possibilité d'exécuter ses obligations professionnelles, de manière partielle ou complète, depuis différents endroits et en dehors de son lieu de travail habituel »[5].

Il est considéré, selon le même guide, comme étant une option de travail assurant la continuité du service public et peut être adopté par les administrations, pour exécuter certaines tâches ou missions sans qu'il ne soit considéré comme un congé administratif.

Il existe, au sein des administrations marocaines, deux types de télétravail :

- Le télétravail partiel : le fonctionnaire peut répartir son temps de travail entre le lieu de travail principal et un autre lieu, selon des proportions égales ou différentes
- Le télétravail complet : le fonctionnaire peut exécuter de manière totale son travail en dehors du lieu de travail principal.

Dans cette perspective et conscient de l'intérêt du télétravail, le Maroc tente d'intégrer ce nouveau mode d'organisation du travail au sein de l'administration publique. À cet effet, plusieurs directives ont été édictées en vue d'inciter les administrations publiques à développer et à diversifier les mécanismes du travail à distance.

Le Royaume du Maroc tente ainsi de profiter de cette expérience et essaie de réglementer ce nouveau mode, par la mise en place d'une réglementation qui permet d'adopter le système de télétravail pour certains métiers dans la fonction publique, afin d'instaurer une certaine souplesse, tout en préservant la moyenne quotidienne des heures officielles de travail. À cet effet, un décret sur le télétravail et un arrêté de mise en application dudit décret ont été réalisés et sont en cours de validation.

[5] Département de la Réforme de l'Administration, Guide sur le Télétravail dans les administrations publiques, Avril 2020

Le projet de décret n°2.20.343, relatif au travail à distance au sein des administrations publiques, définit les modalités et les conditions du travail à distance, ainsi que les droits et les obligations des employeurs et des employés dans ce cadre. Ce décret a évoqué plusieurs éléments, principalement :

- La liste des métiers concernés par le travail à distance, qui doit être fixée par chaque administration, ainsi que les tâches et activités compatibles avec ce mode de travail
- Les heures de travail
- Une période d'expérimentation est prévue avant sa généralisation (3 mois, prolongeables en cas de besoin)
- Le télétravail pourra être effectué en tout ou partie à distance.
- L'administration et le fonctionnaire peuvent se mettre d'accord sur une formule fixe ou variable.

En revanche, le Maroc dispose de plusieurs atouts qui favorisent l'adoption du télétravail. Il adopte une orientation stratégique en matière de dématérialisation, et possède même une institution publique spécialisée dans ce domaine dénommée *« Agence de Développement du Digital, ADD ».* Cette agence est chargée de mettre en œuvre la stratégie de l'État en matière de développement du digital et de promouvoir des outils numériques et le développement de leur usage auprès de l'administration, des entreprises et des citoyens.

En plus, le Maroc dispose d'un programme important en matière de digitalisation. Le plan national de la réforme de l'administration 2016- 2021 a prévu la dématérialisation dans le cadre d'une action prioritaire de réforme de l'administration. Ce programme prévoit la poursuite de la levée progressive du caractère matériel des procédures et l'appui à la numérisation, en vue d'améliorer et de faciliter l'accès du citoyen aux services publics.

Le Royaume est en train d'opérer un véritable changement dans le domaine de la dématérialisation. Ce changement a connu un accroissement plus intense en période de confinement suite à la pandémie Covid-19. Plusieurs administrations ont donné la possibilité aux citoyens de retirer des documents via internet, comme les documents ayant un rapport avec l'administration de la justice et les différentes demandes d'autorisations.

Dans ce sens, et pour accompagner cette mutation, le Ministère des Finances et en l'occurrence le département de la réforme de l'administration a mis en place plusieurs circulaires pour accompagner ce changement et garantir les droits et les obligations des fonctionnaires et des citoyens, ainsi que leur santé et sécurité.

2. Les mesures prises pour encadrer le télétravail au Maroc

Depuis l'annonce du premier cas confirmé du covid-19 sur son sol, le Maroc a mis en place un plan de riposte d'envergure pour lutter contre la propagation du virus et faire face à l'impact

économique et social engendré par la crise sanitaire mondiale, dans plusieurs secteurs principalement le tourisme ou la restauration.

Parallèlement, l'administration a dû subir, à l'instar des autres secteurs d'activités, les affres de la pandémie du Covid 19. Le Royaume du Maroc se devait de faire preuve de résilience avec comme principe directeur se réinventer, se renouveler et s'adapter. C'est d'ailleurs dans cet esprit que le gouvernement marocain a mis en place des mesures garantissant, la bonne marche du service public, la santé et la sécurité des fonctionnaires et citoyens.

À l'échelle mondiale, les conséquences du covid 19 ont poussé les états à mettre en œuvre diverses mesures pour aider leurs communautés pendant cette crise. Ces mesures ont eu avec le temps des impacts différents selon les pays.

Le gouvernement marocain a mis en place un package réglementaire évolutif encadrant le fonctionnement de l'Administration publique en cette période de crise. Une série de mesures a été progressivement prise concernant deux domaines essentiels relatifs au secteur public.

- Le premier domaine concerne les mesures de prévention et de précaution prises en faveur des employés de l'administration publique, des collectivités territoriales et des établissements publics.
- Le deuxième domaine est relatif à la mise en œuvre des services numériques dans le cadre du développement du télétravail dans les services publics.

À propos des mesures prises en faveur des employés de l'administration publique, des collectivités territoriales et des établissements publics, il faut citer les trois circulaires du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 1/2020, 02/2020 et 03/2020, datées respectivement du 16-3-2020, 1-4-2020 et 15-4-2020.

2-1 La circulaire du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n°1/2020 datée du 16 mars 2020

Celle-ci a mis en place 32 mesures réparties en cinq rubriques:

a. Des mesures de précaution et de sensibilisation générales qui comprennent le respect total des mesures préventives édictées par les autorités publiques, la sensibilisation par tous les moyens des fonctionnaires au sujet de la pandémie et des moyens de protection, de propreté et de précaution et la mise en place de cellules de veille dans chaque organisme ayant pour mission de veiller au respect de toutes les mesures décrites dans la circulaire.

b. Éviter au maximum les rassemblements de masse en vue d'endiguer la propagation de la pandémie. Ceci concerne le report de tous les concours de recrutement et d'aptitude professionnelle, ainsi que les sessions de formations, les séminaires et les événements. De plus, il a été décidé de ne plus accorder d'ordres de missions à l'étranger et de minimiser celles à caractère national. Aussi, il a été ordonné de fermer toutes les annexes des administrations publiques concernant la restauration, la prière, etc.

c. La réorganisation des services publics pour éviter au maximum le contact physique avec les citoyens, et ce en utilisant les services en ligne et les solutions numériques. De plus, des permanences et des alternances de présence seront organisées au sein des services publics, tout en respectant les mesures de précaution et d'hygiène.

d. La mise en place de mesures pour protéger les fonctionnaires et alléger la charge de travail. Ces mesures consistent à autoriser certaines catégories à pratiquer ***le télétravail.*** Elles ont permis d'octroyer aux fonctionnaires des autorisations administratives exceptionnelles en respectant la réglementation en vigueur. En plus les fonctionnaires qui étaient en mission à l'étranger ont dû observer une période de confinement de deux semaines. Ces mesures ont été accompagnées de permanences dans les services publics avec la possibilité d'alternance de présence.

e. La mobilisation des prestataires des services de propreté dans les administrations publiques pour renforcer et généraliser les mesures d'hygiène et de désinfection dans les bâtiments et les voitures de service.

Par rapport au deuxième domaine relatif à la mise en œuvre des services numériques dans le cadre du développement du télétravail dans les services publics, le gouvernement marocain a annoncé les mesures via deux circulaires du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.

2-2 La circulaire du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 02/2020 datée du premier Avril 2020:

Cette circulaire a été destinée à la promotion des services numériques de la gestion du courrier administratif. Dans ce cadre, plusieurs solutions numériques ont été adoptées pour faciliter la gestion du courrier et ce, dans le but de garantir la continuité du travail de l'administration et la diminution des échanges de courriers et des documents en format papier qui constituent un facteur de propagation de la pandémie.

À cet effet, l'Agence du Développement du Numérique (ADM) a développé trois plateformes destinées à la gestion numérique des correspondances administratives :

- le bureau d'ordre numérique,
- le parapheur numérique
- et le service électronique du courrier administratif.

2-3 *La circulaire du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n°03/2020 du 15 avril 2020*

Cette circulaire relative au télétravail est venue, quant à elle, renforcer la résilience de l'administration publique marocaine par rapport à la pandémie du COVID-19. À cet effet, pour développer et diversifier les outils disponibles pour la pratique du télétravail dans le secteur public en vue d'assurer sa continuité, tout en garantissant la sécurité des fonctionnaires et des citoyens, la circulaire a été accompagnée d'un guide détaillé.

Ce guide décliné en 6 axes, contient essentiellement les pratiques et les normes à respecter par l'administration et le fonctionnaire en termes de garantie de la sécurité du travail en relation avec les systèmes d'informations et la protection des informations personnelles des citoyens. Il explique les mesures et les procédures à prévoir par l'administration publiques pour instaurer ce mode d'organisation de travail, de même que les obligations d'ordre technique et éthique, auxquelles il convient de se conformer aussi bien par l'administration que par le fonctionnaire.

À l'heure actuelle de la pandémie du COVID-19, l'un des principaux défis auxquels est confrontée la fonction publique marocaine est de s'adapter aux changements sociétaux, administratifs et technologiques. Cette question d'adaptabilité s'ajoute à la demande d'un nombre accru de fonctionnaires, hommes et femmes, souhaitant gérer et équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles à travers des systèmes d'emploi plus flexibles. Ainsi, l'administration publique est appelée à innover, à développer et à adopter de nouvelles pratiques d'organisation du mode de travail dans le secteur public.

Les solutions qui pourront permettre aux fonctionnaires d'atteindre ces objectifs, sont l'adoption d'un système de télétravail, qu'il soit partiel ou total, mais qui respecte un certain nombre de conditions que nous allons énumérer dans la partie suivante.

C. Conditions d'adoption du télétravail

Dans le cas des administrations publiques marocaines, le Guide sur le télétravail a défini l'ensemble des mesures et engagements à respecter par le fonctionnaire et l'administration dans le cadre du télétravail. Nous avons récapitulé, dans le tableau ci-dessous, en nous basant sur ledit guide, les engagements que doivent respecter respectivement les deux parties, afin de garantir une meilleure continuité du service public et de préserver les droits des fonctionnaires.

Engagements de l'administration	Engagements du fonctionnaire
- Fournir les moyens de travail techniques et technologiques - Respecter les directives relatives à la sécurité des systèmes d'information et la protection des données personnelles (garantir un accès sécurisé aux plateformes de travail) - Apporter l'assistance technique en cas de besoin - Préconiser, préparer et administrer les réunions à distance - Mesurer la performance et assurer le suivi du fonctionnaire en télétravail	- Respecter les délais - Respecter les horaires de travail - Être réactif et joignable, répondre aux demandes et être présent aux réunions - Respecter les normes de sécurité et de la confidentialité des données - Protéger les ressources et outils mis à la disposition du fonctionnaire - Respecter l'éthique adoptée au sein de l'administration et bien exploiter le temps de travail défini

Tableau 1: Les engagements des fonctionnaires et de l'administration dans le cadre du télétravail[6]

[6] Tableau réalisé par nos soins

Ce guide définit, certes, l'ensemble des règles et engagements qui doivent être respectés mutuellement par le fonctionnaire et son administration afin de garantir une meilleure continuité de l'activité de cette dernière. Cependant, le développement du télétravail nécessite un accompagnement global et de proximité réfléchi, organisé, progressif et durable.

Un accompagnement soutenu et une communication fédératrice doivent être mis en œuvre avant d'embarquer les collaborateurs dans cette aventure professionnelle et pérenniser le dispositif. Sans oublier l'importance de la formation dans les TIC, ou au moins le renforcement des capacités des fonctionnaires, surtout dans le cas de la création de nouveaux outils ou plateforme digitale de travail (parapheur en ligne, outils de vidéoconférence…), car les fonctionnaires doivent posséder le savoir, le savoir-faire et le savoir être requis pour maximiser le succès de ce mode organisationnel.

Un autre élément crucial doit être bien défini et cerné, on parle ici de la définition et du respect des horaires de travail. Cela dans le but de garantir la bonne réalisation des missions et activités dans les délais impartis, d'un côté, mais de permettre aussi au télétravailleur de corréler entre le travail et sa vie personnelle. Le fait de ne pas fixer des horaires de travail peut induire à une perte en efficacité et un sentiment d'être constamment en train de travailler. Ce qui pourrait impacter négativement le bien-être et le rendement des télétravailleurs.

Avec tout cela, nous avons résumé les conditions que nous jugeons nécessaires à la préparation et à la mise en place du télétravail par une structure donnée, qu'elle soit publique ou privée.

- Premièrement, et Avant tout, il est judicieux d'examiner la possibilité de recours au télétravail, car ce mode pourrait ne pas être adapté à tous les emplois. Il faut donc évaluer dans quelle mesure les tâches et les activités peuvent être assurées en télétravail en déterminant les difficultés éventuelles qui peuvent entraver la réalisation de ces activités à distance.

À l'issue de ce diagnostic, plusieurs actions correctives peuvent être prises, comme par exemple la dématérialisation de certaines tâches ou la création de nouvelles applications ou outils de travail.

- Deuxièmement, il est indispensable de définir les modalités du télétravail choisies, en fonction des tâches qui se sont révélées aptes à son adoption. Ces modalités couvrent essentiellement les points suivants :
    - La détermination de la fréquence du télétravail : télétravail à temps plein ou à mi-temps (déterminer le nombre de jours à assurer en mode télétravail par semaine).
    - La définition du nombre d'heures à assurer par jour.

- Troisièmement, il est important de faire appel à de nouveaux modes et outils de contrôle et de suivi qui soient plus adaptés. À cet effet, le management doit veiller à assurer un suivi de près des activités réalisées par chaque collaborateur de façon régulière et d'une

fréquence courte afin de s'apercevoir le plutôt possible des problèmes auxquels l'employé pourrait faire face.

- Quatrièmement, il est impératif de doter les différents collaborateurs (managers & employés) des outils et équipements indispensables à la réalisation de leurs activités. Tout en s'assurant que tous les employés sont en mesures d'utiliser les TIC et de manipuler les outils numériques. Le cas échant, prévoir les sessions de formations. Les formations doivent être prévues depuis la préparation de la mise en place du télétravail, alors que d'autres sont à planifier au fur et à mesure de son adoption.

- Dernièrement, il est aussi important de prévoir périodiquement des phases pour tester le degré d'adaptabilité des télétravailleurs à ce nouveau mode, ainsi que l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du travail réalisé. Le but est de lever toute barrière psychique ou organisationnelle relative à son implémentation et au fait d'oser et d'adopter ce changement.

Si tous ces éléments sont respectés, nous serons aptes à confirmer que le passage vers le télétravail serait réussi et efficace. Car il est judicieux, pour toute entité, de préparer le terrain afin d'assurer une bonne mise en place du télétravail. Étant donné que ce mode de fonctionnement récent, comme tout autre mode d'organisation du travail, présente des avantages dont il faut profiter et des inconvénients qui peuvent tout de même impacter les télétravailleurs.

D'un point de vue global, nous pouvons dire que le télétravail présente des avantages, aussi bien pour le fonctionnaire que pour l'administration.

D'un point de vue organisationnel, le télétravail, correctement appliqué, pourra réduire, d'une part, le taux l'absentéisme, un grand mal dont souffre l'administration marocaine. Les fonctionnaires peuvent, par la même occasion, réduire les coûts relatifs aux déplacements et réduire aussi les excuses qui les empêchent de se présenter aux lieux de travail, puisqu'ils vont travailler de chez eux !

D'une autre part, ce mode de fonctionnement offre plus de flexibilité pour les fonctionnaires dans l'exécution de leurs missions, puisque les horaires de travail peuvent être plus souples, voire plus longues.

Aussi, si certaines conditions se présentent, telles que l'aménagement de l'espace de travail dans la maison et à une bonne définition des horaires de travail, ce mode d'organisation pourra permettre aux télétravailleurs de concilier entre vie privée et vie professionnelle, dans le cas par exemple des parents avec enfants à bas âge.

Il permet donc d'assurer aux télétravailleurs, un équilibre psychique, qui pourrait avoir un impact positif sur leur rendement. Cet équilibre résulte de la réduction du stress, à cause de la diminution des trajets quotidiens et des déplacements.

Par ailleurs, il ne faut pas négliger les inconvénients et les difficultés que présente ce mode de travail, tant pour les fonctionnaires que pour l'administration. Il a été constaté que nombreux sont les fonctionnaires qui, n'étant pas suffisamment formés à la manipulation de l'outil informatique ni à la gestion des réunions, relation clients, etc… à distance/on line, ont été obligés de s'auto-former pour préserver leurs postes et assurer leurs missions.

Aussi, le travail à domicile, peut créer chez certaines catégories de travailleurs un sentiment d'isolement et de solitude, causé par l'absence des échanges et d'interactivité avec les collègues, ce qui peut entrainer une perte relative de lien social et un manque d'esprit d'équipe et de communication.

Paradoxalement, au lieu de favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le télétravail peut entrainer l'effet inverse, à savoir une confusion entre les deux. Certains salariés font mention d'une tendance au « zapping », et une difficulté à s'imposer des horaires fixes[7].

Il peut causer aussi une baisse de la performance, et aller dans certains cas jusqu'à engendrer une démotivation totale du fonctionnaire, car tous les télétravailleurs ne disposent pas systématiquement des aménagements et outils nécessaires à l'exercice de leurs activités à distance (PC, portable, réseau internet, bureau). Ainsi, l'absence des bonnes conditions de travail peut affecter la santé mentale des employés et avoir ainsi des conséquences négatives sur l'activité et la performance individuelle et collective.

Sans oublier les risques liés à la protection des données et à la sécurité des systèmes d'informations, et à la difficulté que peuvent rencontrer les supérieurs pour manager et assurer le suivi et le contrôle de leurs équipes. Ainsi, ce point remet en cause la question de la confiance entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs, car ce mode de fonctionnement nécessite une confiance mutuelle.

Enfin, tous ces éléments montrent que le télétravail est un mode d'organisation, qui pourrait permettre d'amplifier la productivité et le rendement des télétravailleurs. Mais, qui malgré tout, peut ne pas être adapté à toute sorte d'entité ou de poste d'emploi comme il n'est pas toujours favorable à adopter à temps plein.

De ce fait, il est primordial de faire un diagnostic global de l'entité souhaitant instaurer ce nouveau mode de management en prenant en considération plusieurs facteurs allant de la

[7] OLLIVIER Daniel ; «Manager le télétravail et le travail à distance, adapter son management aux équipes en distanciel»; collection Management, 3ème édition, 2021

culture de l'entité jusqu'à la nature des tâches effectuées par profil. Tout cela pour que la mise en place de ce mode de fonctionnement n'ait pas un impact négatif sur le bien-être des télétravailleurs.

À l'instar de tout ce qui a été cité, l'objectif de la deuxième partie de l'article serait de pouvoir étudier l'impact du télétravail que nous avons essayé de définir et de cerner sur le bien-être des télétravailleurs, dans notre cas les fonctionnaires et sur leur performance durant cette période.

II. La mesure du bien-être au travail : impact du télétravail

Dans cet environnement particulièrement instable lié au COVID 19 et qui a imposé le travail à distance, la satisfaction des employés est un facteur déterminant au sein des organisations quelle que soit la nature de leur activité.

Dans le monde entier, la crise sanitaire de la Covid-19 a obligé les entreprises et administrations à réorganiser le travail de manière abrupte, rapide et profonde. Ainsi, le télétravail est devenu en quelques jours une modalité de travail systématique pour beaucoup de salariés et de fonctionnaires.

Parmi ces télétravailleurs de la crise, un grand nombre d'entre eux n'avait jamais travaillé une seule journée en dehors de son lieu habituel d'activité. Cette nouvelle situation aurait dû créer un impact, positif ou négatif, sur le bien-être des fonctionnaires en télétravail.

Dans notre article nous allons essayer d'étudier l'impact de cette expérience de télétravail vécue par les fonctionnaires des administrations publiques marocaines, tout secteur confondu, sur leur bien-être au travail, leur performance ainsi que sur la gestion de leurs vies personnelles et familiales, et ce, via l'analyse des données de l'enquête menée par le Département de la Réforme de l'Administration sur la réponse à la crise du COVID-19 au Maroc par les fonctionnaires.

Afin d'étudier cet impact, ont été retenues les hypothèses suivantes :

- H1 : le télétravail impacte négativement le bien-être et le rendement des télétravailleurs
- H2 : le télétravail améliore le bien-être et le rendement des télétravailleurs.

Avant de passer à l'analyse et à l'interprétation des résultats de l'enquête, nous avons réalisé une revue bibliographique de la notion du bien-être au travail, afin de mieux cerner ce concept, ce qui nous permettra entre autres, d'avoir une meilleure lecture de l'enquête.

A. Le bien-être au travail : concept général

Le « bien-être » et plus particulièrement le « bien-être au travail » est devenu un sujet d'actualité central aussi bien pour les entreprises, qui multiplient les initiatives en la matière, que pour les salariés, qui sont de plus en plus nombreux à opérer des reconversions professionnelles et/ou des changements radicaux de vie ou bien encore pour les entreprises qui font du bien-être au travail leur fonds de commerce.

Plusieurs définitions du bien-être au travail existent : celles qui relèvent d'un rapport à soi, celles qui relèvent d'un rapport aux autres, celles qui relèvent d'un rapport au travail.

Nous avons choisi de retenir celles-ci:

Selon MÉNARD et BRUNET[8], la définition authentique du bien-être se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail (la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne). Le travail est source de bien-être lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec «ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde».

Selon l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le bien-être sur le lieu de travail est défini comme «*un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part*».

DANNA et GRIFFIN[9] décrivent quant à eux le bien-être au travail comme un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences reliées au travail. Le bien-être au travail est dans cette perspective composé principalement de la santé et de la satisfaction.

Cette approche décrit la qualité de vie plutôt que le bien-être et s'inscrit dans le prolongement des travaux de Diener même s'il semble acquis que la satisfaction et le bien-être constituent deux concepts distincts qui ne devraient pas être imbriqués l'un dans l'autre. Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. On met l'accent ici sur l'obligation de l'employeur à garantir un minimum de satisfaction et de bien-être des collaborateurs même en situation de télétravail. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé et à combattre les risques d'accidents.

[8] MENARD Julie et BRUNET Luc ; «Authenticité et bien-être au travail: une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail»; Québec 2010

[9] DANNA, K. et GRIFFIN, R.W. «Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature», Journal of Management,1999

La notion de bien-être au travail regroupe la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'hygiène du lieu de travail, le travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement. Le concept de bien-être est aujourd'hui un moyen de dépassement de certaines difficultés au travail, caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus d'exigences vis-à-vis des salariés. À cet effet, la satisfaction au travail serait directement corrélée avec la performance.

Selon ces auteurs, le climat psychologique au travail résulte de cinq éléments:

- Les caractéristiques intrinsèques du travail (Job),
- Les caractéristiques du rôle (Role)
- Le style de leadership (Leader),
- La qualité des interactions au sein du groupe de travail (Work group)
- La structure, la culture et les pratiques de gestion développées au sein de l'organisation (Org.)

Le climat psychologique au travail impacterait significativement à la fois la satisfaction au travail et l'attitude au travail (implication au travail et engagement). Le bien-être des collaborateurs pourrait donc avoir une incidence directe sur les performances individuelles et collectives de toute organisation. Cependant, avec le confinement, le télétravail et l'isolement, revient la question de l'impact de tous ces éléments sur le rendement des fonctionnaires. Ceci nous pousse à nous demander si, bel et bien, les fonctionnaires ont su gérer cette situation inédite, si le travail à domicile présente une opportunité de développement de la performance et du rendement, ou bien si ce dernier avait augmenté le sentiment de stress et de solitude chez les télétravailleurs, surtout ceux obligés de faire équilibre entre leurs vies privée et celle professionnelle.

Pour traiter notre problématique, nous avons choisi d'analyser les résultats d'une enquête qui a été réalisée par le Département de la Réforme de l'Administration, auprès des fonctionnaires de différentes administrations publiques. Ladite enquête a été spécialement élaborée pour mieux comprendre les besoins et les défis des fonctionnaires face à la crise du COVID-19, et ce afin de concevoir des mesures et des politiques adaptées pour mieux les accompagner en cette période difficile et en tirer les enseignements nécessaires pour améliorer l'Administration de manière générale, surtout sur le volet digital. L'enquête comporte des questions relatives à l'expérience des fonctionnaires face à la crise et les défis confrontés. Une synthèse des résultats obtenus a été publiée par le département. Notre apport serait d'interpréter et d'analyser ces données, en vue de faire ressortir une vision globale de la situation et de répondre aux hypothèses que nous avons retenues plus haut.

B. Enquête auprès des fonctionnaires sur la réponse à la crise du COVID-19 au Maroc : essai d'analyse

Le Département de la Réforme de l'Administration a lancé, le 10 août 2020, en collaboration avec la Banque Mondiale, une enquête auprès des fonctionnaires pour identifier les difficultés auxquelles ces derniers ont étaient confrontés dans l'accomplissement de leurs tâches, du fait de la pandémie. Le but de cette enquête est d'analyser l'impact de la COVID-19 sur le rendement des fonctionnaires. Le présent article, rappelons-le, s'intéresse aux éléments relatifs au télétravail et à son impact sur les fonctionnaires.

L'enquête en question s'est intéressée à plusieurs points, en relation avec le bien-être au travail, le télétravail, le retour au travail en présentiel, l'impact de la crise sur les activités, et enfin les perspectives d'avenir avec quelques recommandations. Les données collectées ont été représentées graphiquement dans un rapport publié en Décembre 2020[10].

Nous avons choisi de faire de cette enquête l'objet de notre étude, d'abord car l'échantillon ciblé était diversifié, ensuite parce que la période d'envoi des questionnaires était propice. Les questionnaires ont été envoyés à chaud aux fonctionnaires, qui ont pu y répondre, tout en étant toujours en situation de télétravail, ce qui a pu garantir, une certaine objectivité des réponses recueillies.

Avant de procéder à l'analyse des résultats de l'enquête, il convient de donner quelques informations sur le déroulement de celle-ci :

Cette enquête a visée 35 départements ministériels, dans les 12 régions du pays, avec un total de 3 325 réponses ; dont 50 % des répondants se trouvent dans les administrations centrales, principalement au niveau de la région Rabat-salé-Kénitra.

Les réponses ont été collectées à l'aide d'un questionnaire diffusé en ligne, auprès des fonctionnaires par voie électronique, du 10 août au 30 septembre 2020.

1. Interprétation des résultats :

Selon les résultats de l'enquête, 56 % des répondants estiment que l'expérience du télétravail a été positive ; les deux principaux avantages étant le gain de temps pour les déplacements et une plus grande flexibilité.

[10] Département de la Réforme de l'administration, « Enquête auprès des fonctionnaires sur la réponse à la crise du COVID-19 au Maroc, Décembre 2020

Nous pouvons donc constater que presque la moitié des répondants ont jugé positive l'expérience du télétravail, dans la mesure où ce dernier leur a permis de minimiser les déplacements vers leurs lieux de travail et donc être plus protéger des risques de contamination.

Par ailleurs, la peur et l'anxiété causées par les conditions actuelles (peur de la maladie), a pu créer chez un grand nombre de répondants un déséquilibre psychologique. Car selon l'enquête 42 % des répondants estiment que leur santé psychologique s'est détériorée depuis le début de la pandémie, tandis que 33 % estiment que c'est surtout leur santé physique qui s'est détériorée.

Cette détérioration peut être expliquée aussi par le fait que les fonctionnaires se sont retrouvés brusquement obligés de passer au télétravail, avec l'absence de communication ou de préparation psychique et mentale à ce mode de travail, en plus d'un sentiment d'isolation et d'incertitude qu'a pu provoquer cette expérience chez cette catégorie.

En parallèle, l'enquête s'est intéressée à évaluer le degré d'impact du télétravail sur la capacité des fonctionnaires à gérer le stress. Selon l'enquête, une grande partie des répondants estiment qu'ils n'ont pas été en mesure de gérer leur stress, avec un pourcentage de 37 %.

Le stress peut, dans certains cas, être lié à plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer les difficultés rencontrées dans la réalisation des tâches régulières, causées par l'absence des outils de travail (absence même d'une connexion internet fiable). Près d'un tiers des répondants estiment que la qualité des équipements de travail fournis par les administrations est assez satisfaisante pour travailler efficacement depuis leur domicile.

Dans d'autres cas, ce stress peut être causé par l'absence d'un espace privé de travail (chambre isolée, bureau...), ou par la difficulté de concilier entre le travail et les autres obligations familiales.

La figure, ci-dessous, recense l'essentiel des difficultés rencontrées par les fonctionnaires et qui ont empêché ces derniers de mener à bien leurs missions, lors de cette période.

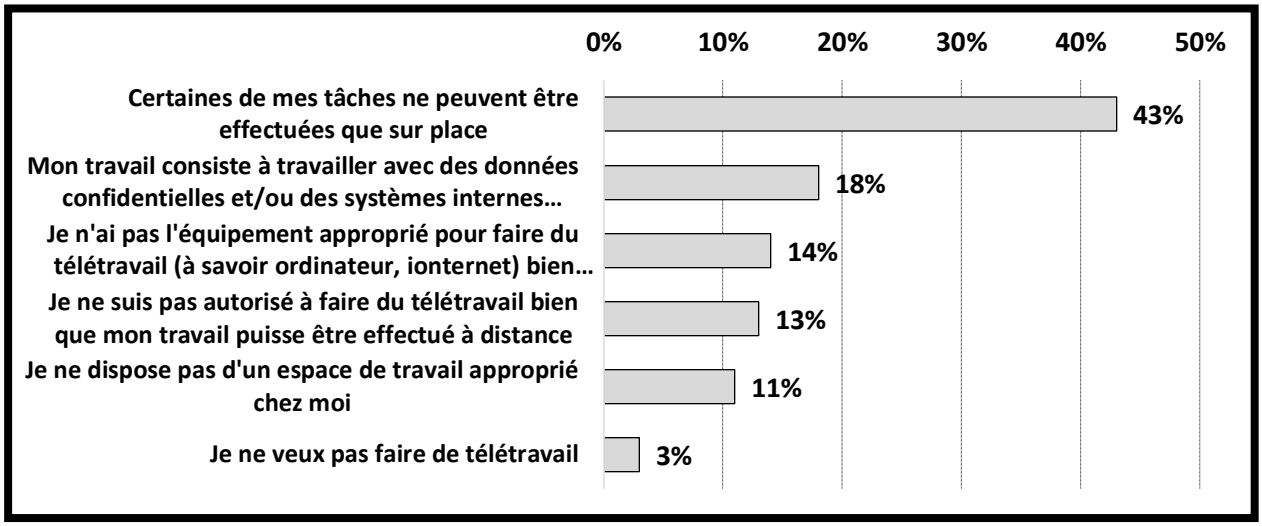


Figure 1 : Les contraintes liées au travail à distance
Source : Département de la Réforme de l'administration, «Enquête auprès des fonctionnaires sur la réponse à la crise du COVID-19 au Maroc», Décembre 2020

Ainsi, l'enquête a montré que les répondants qui ont rencontré des difficultés dans la réalisation de leurs missions et qui ont connu un sentiment de stress plus au moins élevé, jugent que cela est dû au fait que la nature de leurs activités ne peut être effectuée que sur place pour presque la moitié des répondants, ou bien pour d'autres fonctionnaires ces difficultés résultent du fait qu'ils sont obligés de traiter des données jugées confidentielles. Nous pouvons donc dire que, sans une préparation préalable et une identification propice des activités à exécuter à distance, le télétravail peut causer une détérioration de la productivité des télétravailleurs, et augmenter chez eux le sentiment de stress et de pression.

Dans le cas des administrations publiques marocaines, la majorité des tâches et activités régulières, et surtout celles en relation directe avec le citoyen, requiert un travail en présentiel, vu que jusqu'à aujourd'hui, les échanges administratifs se font, dans la majorité des cas, via des documents papiers. Ceci remet en cause la question de la dématérialisation et renvoie à la nécessité de diminuer la bureaucratie, qui règne toujours au sein des administrations marocaines.

En plus du stress, l'enquête a pu mettre l'accent sur d'autres difficultés rencontrées par les fonctionnaires en période de télétravail. Une deuxième difficulté qui a été invoquée par un nombre important de répondants est celle relative au manque d'équipements nécessaires.

Tel qu'il ressort de la figure ci-dessous, durant la pandémie, les fonctionnaires ont dû rencontrer un certain nombre de contraintes dont celles majeures, sont : le manque de ressources et équipement (58 %), le problème de conciliation du télétravail et des tâches ménagères (43 %) et le non-respect des horaires de travail (39 %).

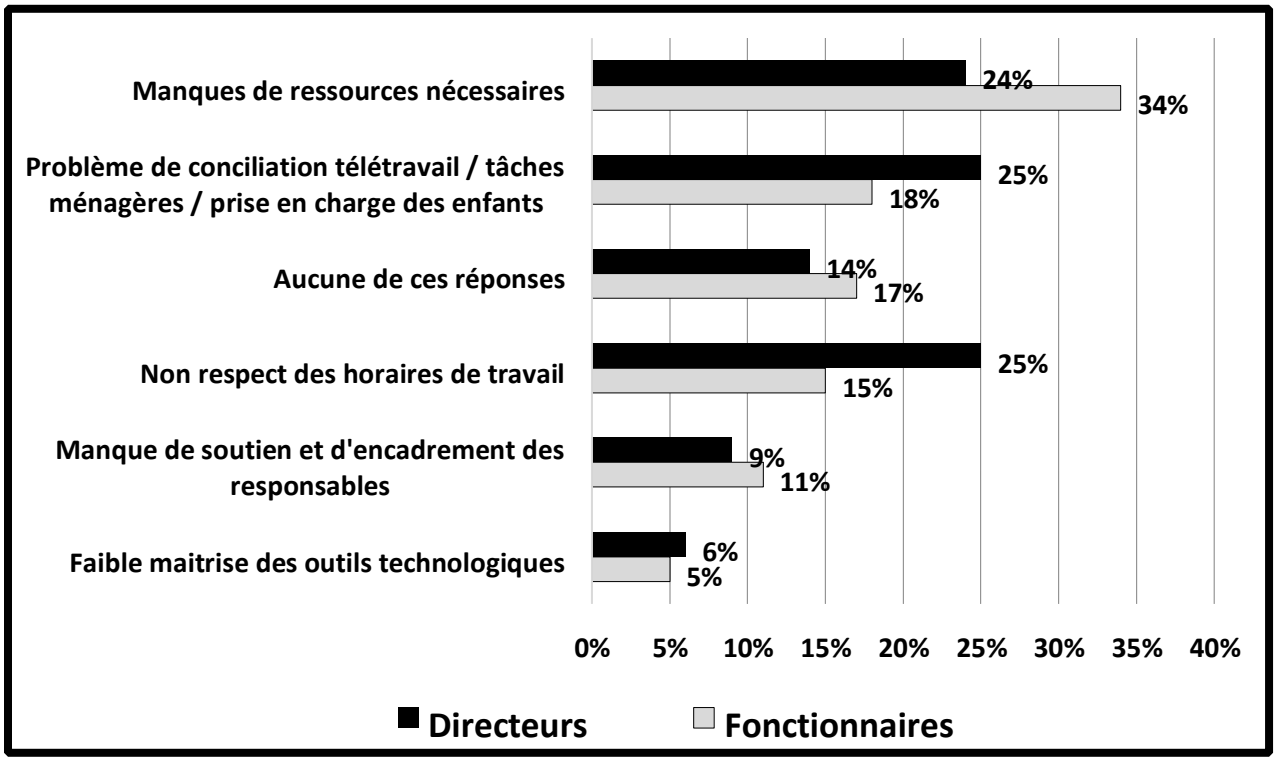


Figure 2 : Les difficultés rencontrées par les fonctionnaires qui travaillent à distance durant la période de la pandémie COVID-19

Source : Département de la Réforme de l'administration, «Enquête auprès des fonctionnaires sur la réponse à la crise du COVID-19 au Maroc»; Décembre 2020

Nous pouvons constater que la contrainte qui revient le plus est celle relative au manque de ressources et équipements. Cette question relative au manque de ressources et équipements mis à la disposition des fonctionnaires lors du télétravail, peut être résolue en offrant à ces derniers des équipements adaptés, pour qu'ils puissent travailler à distance dans les meilleures conditions. Sachant que le télétravail administratif ne nécessite pas des outils technologiques de pointe, les fonctionnaires doivent être munis seulement d'équipements basiques.

En parallèle et selon la même enquête, tel que démontré par le graphique ci-dessous, les emails, les systèmes de messageries et le téléphone sont les principales formes de communication durant la période du télétravail.

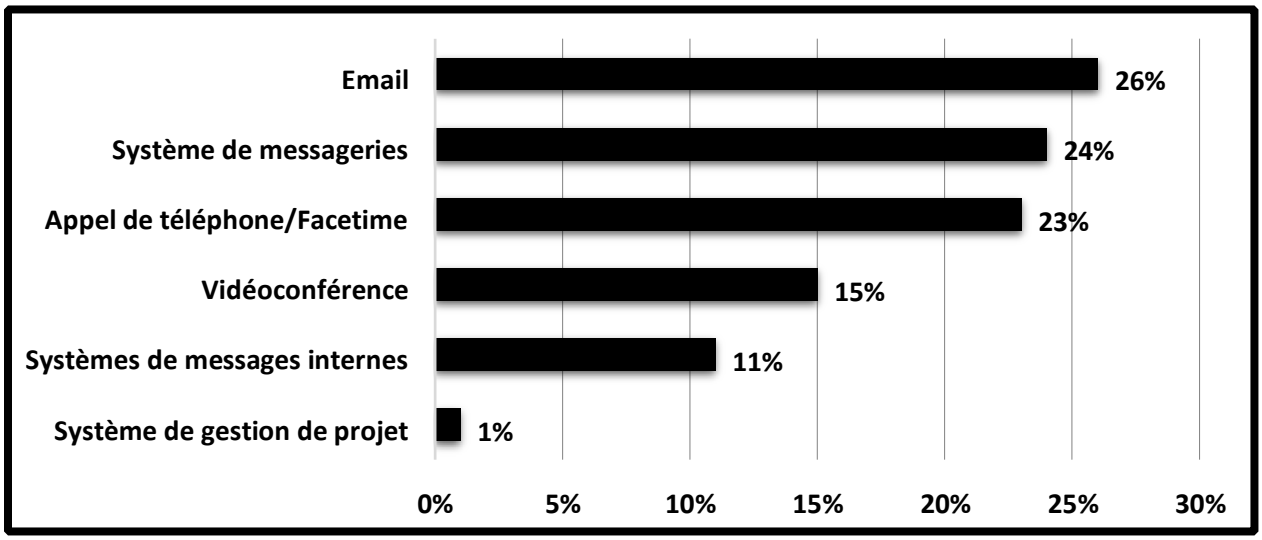


Figure 3 : Les moyens de communication interne utilisés par les fonctionnaires Source : Département de la Réforme de l'administration, «Enquête auprès des fonctionnaires sur la réponse à la crise du COVID-19 au Maroc» ; Décembre 2020

Nous pouvons donc dire, que ces moyens de communication ont permis de maintenir un niveau satisfaisant d'interaction entre les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques. Bien que ces derniers n'aient pas tendance à utiliser les outils modernes de télécommunication, mais dans la mesure du possible, les fonctionnaires ont su s'adapter.

La deuxième grande contrainte à laquelle les fonctionnaires ont dû faire face lors de la période du télétravail, était la garde des enfants.

Cet engagement représentait un défi important pour les fonctionnaires, aggravé par des difficultés à gérer les tâches ménagères et à concilier entre le devoir professionnel et les obligations familiales. Selon l'enquête, 43 % des fonctionnaires ont eu des difficultés de conciliation du télétravail et des tâches ménagères. Ceci peut être justifié par plusieurs éléments, relatifs au travail en lui-même ou aux conditions dans lesquelles les fonctionnaires exercent leurs fonctions.

Selon l'enquête, le télétravail a eu un impact sur la charge de travail des fonctionnaires, bien que ce changement n'ait pas été uniformément observé dans l'ensemble de la fonction publique. Néanmoins, 43 % des fonctionnaires interrogés déclarent que la charge de travail a augmenté lors de cette période. Cette augmentation a dû créer des difficultés à équilibrer les missions et à concilier entre la vie privée et professionnelle.

En revanche, un autre point n'a pas été étudié dans cette enquête, mais que nous jugeons aussi important, c'est celui relatif à la définition des horaires de travail. Même en situation de télétravail, les managers doivent respecter les horaires administratifs, pour laisser aux télétravailleurs un temps libre à consacrer à leur famille. Nous pouvons donc dire, que la séparation entre vie professionnelle et privée du fonctionnaire n'est pas toujours facile dans un

contexte de télétravail, si les conditions que nous avons abordées dans le premier chapitre ne sont pas respectées.

En conséquence, tous ces éléments déclarés dans l'enquête, que nous avons cités, montrent que le télétravail a dû avoir des effets négatifs sur le bien-être des fonctionnaires. Le manque d'équipements de travail, les difficultés liées à la manipulation des outils de travail et l'augmentation de la charge de travail sont autant de facteurs qui ont contribué à la hausse du niveau de stress des fonctionnaires.

Théoriquement, ces effets négatifs sur le bien-être des fonctionnaires doivent impacter négativement aussi bien le rendement que la performance de ces derniers. Cependant, seuls 26 % des fonctionnaires estiment que les performances ont été affectées négativement. Malgré la perturbation des modalités de travail et les difficultés qu'ont rencontré les télétravailleurs, la majorité des directeurs ne considère pas que la qualité de l'interaction et la performance de leurs équipes ont changé suite à la crise.

En gardant le même niveau de performance, il serait judicieux de dire que les fonctionnaires ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation et ont pu surmonter les difficultés rencontrées.

Selon l'enquête 49 % des directeurs estiment que leur personnel peut travailler aussi efficacement à domicile qu'au bureau. Néanmoins, cette question de performance reste plus au moins subjective car, en fonction des réponses de l'enquête, seuls 37 % des directeurs ont fixé des objectifs de performance pour leur personnel dans le cadre des modalités de télétravail, et 31 % d'entre eux ont déclaré avoir eu des difficultés à fixer de tels objectifs. En conséquence, pour pouvoir définir l'impact réel du télétravail sur les performances individuelles et collectives des fonctionnaires, le rôle incombe aux directeurs qui doivent, au préalable, fixer des objectifs clairs et des indicateurs de suivi, prenant en compte la situation de télétravail.

Selon l'enquête, la majorité des directeurs n'ont pas fixé des objectifs clairs à atteindre par leur équipe, ni des indicateurs de mesure de leur performance, et ceux qui l'ont fait, ont eu du mal à les suivre.

Sur la base de tous ces éléments, nous pouvons affirmer que le télétravail au Maroc, tel que mis en place par les administrations publiques lors du confinement, a eu un impact plus au moins différent sur les télétravailleurs questionnés. Ces derniers ont tous subi de façon différente des situations de stress, mais les ont gérées différemment.

Ainsi l'ensemble des données que nous avons analysé nous permettent de retenir à la fois, les deux hypothèses que nous avons formulées auparavant, mais avec un simple réajustement.

De cette manière, nous sommes en mesure de dire, que malgré les difficultés rencontrées et l'impact qu'a eu le télétravail sur le bien-être des fonctionnaires, ces derniers ont su les surmonter afin de garantir un même niveau de performance.

Finalement, vu les circonstances actuelles et malgré toutes les difficultés rencontrées, les fonctionnaires préfèrent encore plus ce mode de travail, jugé plus sécurisé d'après eux. Selon l'enquête, 49 % des directeurs ont eu des difficultés à encourager leur personnel à revenir au bureau. 36 % des fonctionnaires se sentent à l'aise à l'idée de retourner au bureau, contre 43 % qui ne le sont pas.

De ce fait, nous pouvons dire que le contexte professionnel actuel au Maroc, au-delà de la situation exceptionnelle due au Corona virus, présente une nouvelle réalité; celle de la découverte, surtout pour les administrations marocaines, par une large frange de fonctionnaires, du travail à distance ou télétravail.

Il s'impose alors de mieux comprendre ce vécu tout récent, et les perspectives y afférentes, afin de pouvoir évaluer si la structuration (ou pas) du télétravail comme nouvelle forme et organisation s'aligne avec les enjeux des administrations publiques marocaine.

Conclusion

Depuis mars 2020, la pandémie du Covid-19 a profondément modifié l'organisation du travail des personnes en emploi au Maroc et à travers le monde, en impactant de manière variée les différentes catégories de travailleurs, dans notre cas les fonctionnaires publics. Au gré de la crise sanitaire, les situations de travail ont plus ou moins évolué sans qu'une ligne directrice ne prédomine.

Le télétravail que nous avons connu pendant la crise sanitaire et particulièrement pendant la période de confinement ne doit pas servir de base de référence pour la diffusion future de ce mode d'organisation du travail car les critères sont biaisés par le contexte particulièrement anxiogène et hors normes de l'épidémie.

La mise en place de ce nouveau mode de travail n'a pas fait objet de d'étude et de préparation en amont, ce qui a dû créer des effets négatifs chez les fonctionnaires tel que nous avons pu l'exposer. Selon l'enquête objet de notre étude, les directeurs interrogés estiment que la première étape consiste à introduire un cadre régissant les modalités de télétravail, suivi d'investissements dans l'équipement, l'infrastructure des systèmes et la formation.

Cependant, le télétravail anticipé et cadré, avec un management autonomisant, et avec la présence de bonnes conditions matérielles et des équipements et sans débordement sur la vie privée, peut apporter des avantages à de nombreux télétravailleurs, qui y trouvent leur compte particulièrement lorsque leur temps de trajet domicile travail est important.

L'administration marocaine a pu profiter de cette expérience riche et inédite. Malgré les contraintes, les fonctionnaires se sont familiarisés avec ce mode de fonctionnement et sont de

plus en plus motivés pour l'adopter parallèlement au mode présentiel. L'enquête a pu ressortir que 78 % des directeurs sont d'accord pour que d'autres modalités de travail, y compris le télétravail, soient établies pour certaines activités.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Ouvrages

[1] AROLES Jeremy , MITEV Nathalie , KATHLEEN Stephenson , Malaurent Julien; «New Ways of Working Organizations and Organizing in the Digital Age»; 2021

[2] LEMESLE Raymond-Marin et MAROT Jean-Claude ; « Le télétravail »; 1994

[3] NILLES JACK M, « Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters» , new york : van nostrand reinhold, 1994

[4] OLLIVIER Daniel ; « Manager le télétravail et le travail à distance Adapter son management aux équipes en distanciel »; collection Management 3ème édition, 2021

Articles

[1] AOURZAG Aicha, « Impact de l'adoption du télétravail sur la motivation des cadres de la fonction publique », Revue Internationale des Sciences de Gestion Vo 4 Num 2 pp : 1358-1383 ; Mai 2021

[2] BOULET Maude & PARENT-LAMARCHE Annick, « Le bien-être psychologique et la performance au travail en temps de pandémie COVID-19? », le carrefour des acteurs publics, vol. 7, no 2, juin 2020

[3] BRUNELLE Eric ; « Télétravail et leadership: déterminants des pratiques efficaces de direction», revue Management International ; 2010

[4] CREUSIER Jordane, « Clarification conceptuelle du bien-être au travail » ; Université de Caen Basse-Normandie ; France ; 2013

[5] DANNA, K., et GRIFFIN, R.W.« Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature », Journal of Management,1999

[6] DELOBBE Nathalie, « Bien-être au travail et performance de l'organisation » ; Louvain School Of Management ; 2009

[7] DLIMI Soumaya, « Investir dans le capital humain: urgence face aux effets économiques du Covid 19 et gage de performance des PME marocaines», International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Novembre 2020

[8] HAURET Laetitia et LUDIVINE Martin, « L'impact du télétravail imposé par le confinement du printemps 2020 sur l'usage des outils digitaux et les compétences digitales » ; Luxembourg ; Décembre 2020

[9] LAHSSAINI Saoussan & FARIDI Mohamed, « L'impact de la crise sanitaire sur le processus de la transformation digitale de la fonction RH, CAS DE L'ONCF » ; Revue Internationale des Sciences de Gestion Vo 4 : Num 4 pp : 803 – 829 ; octobre 2021

[10] LEROYER Ariane, LESCURIEUX Maxime, GIRALDO Valerya Viera, « Comment la pandémie de Covid-19 a-telle bouleversé le rapport au travail ?», Connaissance de l'emploi, Centre d'études de l'emploi et du travail (Noisy-le-Grand), 2021.

[11] MENARD Julie et BRUNET Luc, «Authenticité et bien-être au travail: une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail», Québec 2010

[12] PONTIER Monique ; «Télétravail indépendant ou télétravail salarié: quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie »; Revue des sciences de gestion 2014

[] SQALLI Hamadi, « Le télétravail au Maroc : Nouveaux espaces, nouvelles temporalités : Nouveaux rapports au travail ?» ; Economia, Septembre 2020

[13] SZYMKOWIAK Sophie, « Les réseaux de bien-être au travail: vers une nouvelle compréhension du concept ? », Communication au 32ème congrès de l'AGRH ; Paris 2021

Thèses

[1] BERNARD Nathalie, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise: une analyse par les paradoxes », Thèse soutenue publiquement le 26 Novembre 2019

Documents institutionnels

[1] « Enquête auprès des fonctionnaires sur la réponse à la crise du COVID-19 au Maroc »; Département de la Réforme de l'administration, Décembre 2020

[2] « Guide sur le télétravail dans les administrations publiques», Département de la Réforme de l'administration; Avril 2020

INFLUENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR L'ABSENTÉISME DES TRAVAILLEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT DU BURKINA FASO : CAS DU MINISTÈRE DES SPORTS, DE L'AUTONOMISATION DES JEUNES ET DE L'EMPLOI

Djakalia OUATTARA
Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université Aube-Nouvelle
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Tel: (00226) 70 83 37 32/ 75 13 40 58
ouattara.djakalia@yahoo.fr

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

Résumé

L'absentéisme est un phénomène qui fait partie du quotidien des salariés. Il est un cauchemar pour les managers obligés de réorganiser la charge de travail.

L'objectif de ce papier est de déterminer l'influence de l'organisation du travail sur l'absentéisme des agents publics au Burkina Faso, notamment ceux du Ministère en charge des sports. Nous avons utilisé une méthode qualitative. Notre échantillon est constitué de 51 agents, 11 directeurs centraux, 13 directeurs régionaux et 20 chefs de service pris de façon aléatoire. Certains facteurs organisationnels (la monotonie, l'autonomie, l'ajustement mutuel) influencent positivement l'absentéisme des agents publics au Burkina Faso et d'autres ne le sont pas (la polyvalence, la supervision directe, la densité du travail et le travail par roulement). Ce papier permettra aux gestionnaires de réduire le taux d'absentéisme des agents publics du Ministère en charge des sports.

Mots clés
absentéisme, absence, fonction publique, organisation du travail

Summary

Absenteeism is a phenomenon that is part of employees' daily lives. It is a nightmare for managers who are forced to reorganize the workload.
The objective of this paper is to determine the influence of work organization on absenteeism among public employees in Burkina Faso, particularly those of the Ministry of Sports. We used a qualitative method. Our sample consisted of 51 agents, 11 central directors, 13 regional directors, and 20 department heads taken at random. Some organizational factors (monotony, autonomy, mutual adjustment) positively influence absenteeism of public agents in Burkina Faso and others do not (versatility, direct supervision, work density and shift work). This paper will enable managers to reduce the absenteeism rate of public agents in the Ministry of Sports.

Keywords
absenteeism, absence, civil service, work organization

INTRODUCTION

L'environnement concurrentiel mondial existant sur les marchés, pousse les entreprises à réviser leurs stratégies d'action, d'organisation et de développement dans la finalité de réaliser les meilleurs résultats possibles, en engageant au mieux les ressources humaines disponibles. De ce point de vue, leurs managers doivent veiller à leur bon fonctionnement en assurant les bonnes stratégies de travail pour diminuer les comportements d'absence des travailleurs.

Dans toutes les recherches pratiquées sur les dysfonctionnements des organisations, l'absentéisme figure comme une donnée et un comportement de référence (Thévenet, 1992). Il est révélateur des conditions de travail et de climat social et reflète les problèmes d'organisation, les conflits hiérarchiques, la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, la démotivation, la baisse de qualité du service rendu aux usagers et la désocialisation progressive des agents absents. Les conséquences économiques de l'absentéisme sont énormes. Il entraîne ainsi des coûts indirects, qui dégradent l'efficacité ainsi que l'image du service. En effet, le coût lié à l'absentéisme n'est pas totalement visible et quantifiable.

Les chercheurs admettent que de nouvelles formes d'absentéisme se développent depuis des années en lien avec le mode de fonctionnement des entreprises et de la société. Les études sur l'absentéisme sont beaucoup plus nombreuses dans les entreprises privées que publiques.

Qu'en est-il dans la fonction publique plus précisément au Ministère en charge des sports au Burkina Faso ? L'absentéisme au sein de la fonction publique est un réel problème. Aujourd'hui la fonction publique est perçue et jugée sur plusieurs volets. Tantôt on parle de la performance, de la flexibilité et de la productivité, de la réduction du train de vie de l'État, de la maîtrise de la masse salariale. Pour atteindre ces caractéristiques, elle doit avoir recours à plusieurs moyens humains qui jouent un rôle fondamental ; d'où l'intérêt d'accorder une

importance à la fonction des ressources humaines qui fait face à plusieurs phénomènes en son sein. Il s'agit de l'insatisfaction, la non implication, le non engagement, l'intention de départ, l'absentéisme.

La réduction des conséquences financières, humaines et organisationnelles de l'absentéisme est un enjeu pour la gestion des ressources humaines au Ministère des sports au Burkina Faso. L'absentéisme constitue un phénomène important pour la fonction des ressources humaines. Bien qu'il soit considéré comme un problème, il n'est pas un facile à quantifier. Car la ligne de démarcation entre les absences évitables et inévitables est difficile à tracer, et l'absentéisme est souvent déguisé en absence légitime.

Si l'absentéisme génère des désorganisations et des dysfonctionnements, il est aussi un révélateur de l'état de santé des travailleurs et de l'impact de l'organisation du travail sur celui-ci. Le contrôle de ce phénomène constitue un défi pour les gestionnaires.

Plusieurs chercheurs ont tenté de trouver une cause sinon unique, au moins fortement prédominante pour expliquer l'absentéisme, afin de faciliter les interventions destinées à réduire ce phénomène. En revanche, les nombreuses recherches et revues de la documentation sur le sujet nous révèlent que les causes sont d'ordre multiple et de nature différente. L'un des déterminants de l'absentéisme est l'organisation du travail. Quel est l'effet de l'organisation du travail sur l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports au Burkina Faso ?

Cette question centrale a été subdivisée en trois questions spécifiques :

- le contenu du travail influence-t-il l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports ?
- la coordination du travail a-t-il un effet sur l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports ?
- l'organisation du temps de travail influence-t-elle l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports ?

Ainsi l'objectif principal de cette recherche est de déterminer l'influence de l'organisation du travail sur l'absentéisme des agents publics au Burkina Faso, notamment ceux du Ministère en charge des sports.

Pour conduire ce travail, nous avons adopté un plan en trois parties :

- La première présente la revue de littérature ;
- la deuxième partie développe la méthodologie de recherche
- et la troisième partie présente les résultats et la discussion.

Revue de la littérature

I. L'organisation du travail et l'absentéisme au travail

La gestion des ressources humaines est au centre des modèles d'organisation du travail. S'il existe de nombreuses façons d'organiser le travail au sein de l'entreprise, elles visent toutes l'optimisation de la productivité et l'atteinte des objectifs déterminés. La manière dont l'entreprise organise le travail a un impact sur son développement, sa pérennité et son image.

I.1. Les composantes de l'organisation du travail

I.1.1. La définition de l'organisation du travail

L'organisation du travail désigne un ensemble de paradigmes au sein d'une entreprise qui permet d'atteindre les objectifs établis. Elle rassemble toutes les notions qui permettent l'établissement de méthodes de partage des tâches, de communication et de management au sein d'une entreprise. C'est la définition des tâches, leur attribution à des ressources humaines, leur planification et les méthodes et moyens mis en œuvre pour les réaliser.

Pour Murray et al. (2004), l'organisation du travail est définie comme « *les manières d'utiliser l'un des facteurs de production, la main d'œuvre, dans le processus de production. Plus concrètement, l'organisation du travail concerne les façons de définir ou de configurer les emplois* ». Cependant, cette définition se focalise sur la division du travail, en négligeant la coordination du travail.

Nous définirons l'organisation du travail comme la manière dont le travail est divisé (en services, en ateliers et à l'intérieur d'un atelier en chaînes de production) et coordonné dans l'entreprise (contrôle hiérarchique, responsabilité, communication). Dans le cadre de la présente étude, nous retenons les critères de division et de coordination du travail pour caractériser une organisation du travail.

I.1.2. Les composantes de la division du travail

Le travail peut être divisé de deux manières. La première dimension est liée à la division horizontale ou « largeur du poste ». Elle désigne le nombre de tâches que contient le poste, ainsi que leur largeur ou leur variété. La décomposition des tâches aboutit à la fragmentation du travail et à la spécialisation des postes.

La seconde dimension se rattache à la spécialisation verticale du travail ou « profondeur du travail », c'est-à-dire, le contrôle qui s'exerce dans le travail. Elle traite de la séparation plus ou moins marquée entre la conception et la réalisation du travail. Cette spécialisation va d'un travail très défini, fortement prescrit et sur lequel le travailleur n'a aucun contrôle (forte division ou spécialisation verticale du travail) à un travail peu défini que le travailleur est seul à pouvoir contrôler (faible division ou spécialisation verticale de travail) (Jacques et al., 2004).

La division horizontale du travail renvoie aux notions de monotonie et de polyvalence. La division verticale du travail, quant à elle, reflète le degré d'autonomie et de cognition du travail. Le contenu du travail (les divisions horizontale et verticale du travail) inclut plusieurs dimensions : la monotonie, la polyvalence, le contenu cognitif du travail et l'autonomie.

La monotonie se définit comme le degré de répétitivité du travail. Elle permet d'appréhender indirectement mais plus simplement la nature de la tâche. En effet, un travail répétitif suppose implicitement que la tâche n'a pas de résultat identifiable.

La polyvalence est la capacité demandée aux salariés d'occuper plusieurs postes. Elle est le fondement de la rotation de poste. La flexibilité maximale recherchée par les entreprises entraîne une évolution des métiers vers la polyvalence. Nous définirons la polyvalence comme l'aptitude d'un salarié à occuper plusieurs postes de travail (Bouville, 2009).

L'autonomie est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie « qui ne dépend que de soi » ou « ce dont on peut disposer ». Elle renvoie à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail. (Perrenoud, 2000). L'autonomie se décline sous trois formes :

- l'autonomie d'initiative,
- l'autonomie procédurale
- et l'autonomie temporelle.

Nous définirons le contenu cognitif du travail comme l'ensemble des dimensions du travail liées à la mobilisation de compétences variées, à la variété des tâches, à la création, à l'apprentissage et à la réflexion dans le travail.

I.1.3. Les composantes de la coordination du travail

Mintzberg (1982) dans Bouville (2010) propose cinq modes de coordination du travail à savoir :

- ajustement mutuel,
- supervision directe,
- standardisation des procédés,
- standardisation des résultats,
- standardisation des qualifications.

L'ajustement mutuel « réalise la coordination du travail par simple communication informelle ». La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel le responsable donne des instructions aux subordonnés et contrôle leur travail. La standardisation des procédés réalise la coordination du travail par la spécification des procédés de travail (chaîne de production, temps à respecter pour un opérateur, etc.). La standardisation des résultats consiste à spécifier « à l'avance les dimensions du produit, ou la performance à atteindre ». Enfin, la standardisation des qualifications consiste à spécifier la formation de celui qui exécute le travail.

Nous définirons le niveau de responsabilité comme étant le coût d'une erreur en termes de pertes financières ou, de moindre qualité du produit ou du service pour l'entreprise, ou en termes d'atteinte à sa sécurité et à celle de ses collègues, pour le salarié ayant commis l'erreur. Il suppose en effet la spécification à l'avance des dimensions du produit à fabriquer, de la prestation de service à fournir ou de la performance à atteindre.

La densité du travail correspond au fait qu'une même tâche peut conduire dans sa réalisation, à effectuer en parallèle d'autres micro-tâches. Elle renvoie aussi à la standardisation des résultats car elle répond à l'objectif de rendre compte en permanence d'une activité spécifiée à l'avance (Ughetto, 2007).

Le contrôle hiérarchique se rattache au mode de coordination par la supervision directe (Mintzberg, 1982). Enfin, le soutien des collègues et celui des supérieurs sont des moyens informels de coordination (ajustement mutuel). Le soutien des collègues est l'ensemble des « interactions sociales utilitaires » qui sont disponibles au travail de la part des collègues (Vézina, 2002). Tandis que le soutien des supérieurs est l'ensemble des « interactions sociales utilitaires » qui sont disponibles au travail de la part des supérieurs (Vézina, 2002).

I.1.4. L'organisation du temps de travail

Comme Gollac et Volkoff (2007), nous inclurons l'organisation du temps de travail parmi les composantes de l'organisation du travail. Le temps de travail relève de la répartition du travail : répartition entre équipes de jour et équipes de nuit, entre équipes de semaine et du week-end, etc. Il s'apprécie par son volume et aussi par la plus ou moins grande facilité avec laquelle il peut être modulé, c'est-à-dire l'aptitude variable avec laquelle chaque salarié peut adapter ses horaires de travail.

L'organisation du temps de travail comprend plusieurs dimensions : durée du travail, horaires individualisés, travail par roulement. Il y a travail par roulement lorsque les salariés n'ont pas tous les mêmes jours de travail ni, par conséquent, les mêmes jours de repos. C'est un système selon lequel des équipes se succèdent à un même poste. Ainsi, dans une même entreprise, certains salariés travaillent le samedi et bénéficient d'un jour de repos le lundi, alors que d'autres assurent une permanence le lundi et sont en repos le samedi. Pour Colin et al. (2002) dans Bouville (2013), le travail par roulement (ou travail posté) aura une influence directe sur le temps de travail, selon la forme prise par ce système.

I.1.5. L'intensité du travail

L'intensité du travail relève à la fois de la division et de la coordination du travail. Elle est un concept plus large qui peut se définir comme l'ensemble des contraintes de rythme (cadence d'une machine, objectifs de production, rythme déterminé par une réponse à une demande extérieure, etc.) qui s'exerce sur un travailleur. Elle est liée à des pénibilités physiques et de risques, parce que dans l'urgence, le travailleur ne peut pas choisir les façons de procéder qui protègent le mieux son corps, et il est amené à moins se protéger des dangers (Gollac, 2005). Le travail intense peut entraîner des troubles psychologiques et cardio-vasculaires.

L'intensité du travail ne peut se réduire au contrôle du travail et aux « cadences infernales ». Elle est aussi liée à la fixation d'objectifs ou d'effectifs sans tenir compte des réalités du travail, la complexité des organisations, la rapidité du changement.

L'intensité du travail comprend plusieurs dimensions :

- la contrainte industrielle (contrainte liée à des normes de production ou des délais à respecter, à des cadences de machines, à une chaîne de production),
- la contrainte marchande (contrainte liée à l'ajustement du travail à la demande),
- la contrainte temporelle (contrainte liée à l'exécution d'un travail sous une pression temporelle) (Bouville, 2013).

Les trois types de contrainte renvoient à la division horizontale du travail (indirectement, par l'intermédiaire du nombre de tâches à traiter), mais aussi à la coordination du travail via la standardisation des procédés pour la contrainte industrielle (par exemple, par les normes de production) ou la standardisation des résultats pour les contraintes marchande et temporelle (par exemple, des objectifs à atteindre en termes de clients à démarcher, de dossiers à traiter, de délais à respecter, etc.).

I.2. L'absentéisme des travailleurs

Dans le langage habituel, et dans un sens large, l'absentéisme est le plus souvent synonyme d'absence au travail, c'est-à-dire l'absence d'un salarié de son lieu de travail, non justifiée par un motif légal. Il induit des coûts importants pour le Ministère des sports et produit des effets négatifs sur l'organisation du travail. Par ailleurs, il est contagieux. Dans la présente étude, nous allons définir l'absentéisme et présenter comment le mesurer.

I.2.1. La définition de l'absentéisme au travail

L'absentéisme au travail est un comportement complexe qui a fait depuis près de 40 ans l'objet de plusieurs articles dans des revues académiques. Il a été largement étudié suivant des approches différentes mais il n'existe pas de définitions standard ou universelle. La notion du concept « absentéisme » varie en fonction des valeurs et de la politique des dirigeants de l'entreprise.

L'absentéisme, dans un sens plus restrictif, est « compris parmi les absences au travail et se réfère uniquement à celles parmi ces dernières qui sont difficilement rapportables à des motivations apparemment fondées. Il comporte, par conséquent, une partie des absences pour maladie non professionnelle et les absences injustifiées ». Le terme « absentéisme » n'est pas neutre. Il introduit l'idée d'un comportement déviant, d'une sorte de tendance à être facilement absent ou d'un renoncement à l'engagement d'être présent de manière assidue à son poste.

L'absentéisme est un évènement qui survient chaque fois qu'un salarié ne se présente pas à son lieu de travail pour une période déterminée alors qu'il y est attendu (Bélanger et al., 1991).

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons que l'absentéisme se définit comme la non-présence du travailleur sur les lieux du travail alors qu'il devrait y être. C'est l'absence du travail de certains travailleurs non pas parce qu'empêchés par des raisons légitimes (conflit de travail, accident, etc.) ou autorisés par diverses dispositions légales (vacances, congé de maternité, congé, etc.). Notre intérêt se porte plus particulièrement sur l'absentéisme que les travailleurs n'ont pas pu justifier.

I.2.2. La mesure de l'absentéisme dans le cadre de cette étude

La majeure partie des études managériales portent sur les absences « volontaires » (mesurées par la fréquence des absences), liées à un manque de motivation au travail et négligent les absences « involontaires » (mesurées par la durée des absences), liées à des problèmes de santé (Harrison et Martocchio, 1998). Ce choix nuit à une compréhension exhaustive du phénomène.

Pour mesurer l'absentéisme, nous utiliserons les indicateurs de durée et de fréquence des absences. Le meilleur moyen d'isoler les absences qui sont les plus susceptibles de représenter une forme de retrait est de combiner la durée et la fréquence des absences au sein d'un indicateur qualitatif et quantitatif. Chacun de ces indicateurs mesure des formes d'absences différentes. Il est nécessaire de les utiliser tous pour faciliter les comparaisons entre nos résultats et ceux des études antérieures.

II Les composantes de l'organisation du travail sur l'absentéisme des travailleurs

Nous nous intéresserons aux liens entre l'organisation du travail et l'absentéisme à partir des déclinaisons suivantes :

- le contenu du travail et l'absentéisme,
- la coordination du travail et l'absentéisme,
- l'organisation du temps de travail et l'absentéisme,
- la division/coordination du travail et l'absentéisme.

Ces liens ont fait l'objet de tests empiriques par les chercheurs.

II.1. Le contenu du travail et l'absentéisme

De nombreuses études se sont intéressées au contenu du travail. Ainsi, le contenu cognitif a un lien significatif avec l'absentéisme attitudinal, l'absentéisme ponctuel et l'absentéisme cumulatif (Bouville, 2009). Par contre tel n'est pas le cas selon l'étude de Farell et Stamm (1988). Pour ces derniers, le contenu cognitif est corrélé négativement à l'absentéisme.

La monotonie du travail est liée positivement à l'absentéisme selon Melamed et al. (1995). Toutefois, Brooke et Price (1989) dans Bouville (2009) montrent que le lien direct entre la

monotonie et l'absentéisme n'est pas significatif, seule la relation indirecte via la satisfaction au travail est significative. Bouville (2009) soutient que la monotonie du travail diminue la probabilité d'avoir l'intention de rester. Il ajoute qu'elle a un lien significatif avec l'absentéisme médical.

Peu d'études se sont intéressées à la relation entre l'absentéisme et la polyvalence. Ainsi, Bouville (2009) trouve que le lien entre polyvalence et absentéisme n'est pas significatif, excepté pour la rotation « en cas d'urgence ou d'absence d'un collègue ».

L'autonomie au travail, mesurée selon l'échelle du Job Diagnostic Survey (JDS) de Hackman et Oldham (1976), est corrélée négativement à l'absentéisme. Elle a une influence bénéfique sur les attitudes et la santé au travail et entraîne une diminution de l'absentéisme (Bouville, 2010). Elle apparaît comme une condition nécessaire à la participation des travailleurs aux différents dispositifs d'expression (réunions d'atelier, cercles de qualité, groupes d'expression). Par contre, pour Bouville (2009), l'autonomie n'a pas de lien significatif avec l'absentéisme.

Ainsi, la proposition suivante peut être énoncée :

P1 : « le contenu du travail influence l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports ».

II.2. La coordination du travail et l'absentéisme

Le niveau de responsabilité est corrélé négativement à l'absentéisme selon l'étude de Baumgartel et Sobol (1959) dans Bouville (2009). Il trouve que la relation entre le niveau de responsabilité et l'absentéisme est significative. Ainsi, les responsabilités importantes dans le travail entraînent une diminution de l'absentéisme ponctuel.

Le contrôle hiérarchique a une influence significative sur l'absentéisme (Bouville, 2009).

Par contre, la densité du travail augmente la probabilité de s'absenter à court terme (absentéisme attitudinal) (Bouville, 2009). Bouville (2010) ajoute que l'intensité et la significativité de sa relation est variable en fonction de la forme d'absentéisme.

S'agissant du soutien du supérieur, les travaux de Väänänen et al. (2003) montrent qu'il existe un lien significatif entre le soutien du supérieur et l'absentéisme. Toutefois, Nielsen et al. (2004) cités par Bouville (2009) ne démontrent aucune relation significative entre ces deux variables, après contrôle de l'effet de l'environnement physique de travail sur l'absentéisme. Bouville (2009) complète que le soutien (socio-émotionnel et instrumental) du supérieur diminue la probabilité de s'absenter. Par ailleurs, le soutien des collègues (socio-émotionnel et instrumental) entraîne une diminution de l'absentéisme (Väänänen et al.). Le soutien des collègues a une influence significative sur l'absentéisme. Par contre, nous retenons que Nielsen et al. (2004) ne concluent à aucune relation significative entre le soutien des collègues et l'absentéisme.

Ainsi, il ressort la proposition suivante :

P2 : « la coordination du travail entraine l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports ».

II.*3. L'organisation du temps de travail et l'absentéisme*

La durée du travail est corrélée positivement à l'absentéisme selon les auteurs qui ont une conception des absences au travail, caractéristique de l'approche économique de l'absentéisme. Voss et al. (2001) montrent que le fait de travailler plus de 50 heures par semaine se traduit par une diminution de la probabilité de s'absenter. Par contre, Leigh (1991) dans Bouville (2009) ne conclut à aucune relation significative entre la durée hebdomadaire du travail et l'absentéisme. Bouville trouve (2009) également que le lien entre la durée hebdomadaire du travail et l'absentéisme n'est pas significatif.

Les horaires individualisés sous la forme d'horaires variables comportant des plages fixes et mobiles, en donnant une certaine liberté au travailleur pour organiser son temps de travail, sont corrélées négativement, à l'absentéisme (Baltes et al., 1999). Bouville (2009) soutient que les horaires individualisés diminuent la probabilité de s'absenter pour l'absentéisme cumulatif.

Dans leur étude, Tüschsen et al., (2008) concluent que le lien entre le travail par roulement et l'absentéisme n'est pas significatif. Tandis que Demerouti et al. (2004) pensent que le travail par roulement par rapport au travail fixe se traduit par une augmentation de l'absentéisme. Cependant, aucune de ces études ne distingue le travail par roulement incluant des nuits du travail par roulement sans nuits. Or nous pensons que le premier type de travail par roulement est plus nuisible pour la santé que le second et peut avoir une influence plus importante sur l'absentéisme. Sans distinction de ces types de roulement, Bouville (2009) confirme que le travail par roulement n'a pas de lien significatif avec l'absentéisme.

Nous retenons donc la proposition suivante :

P3 : « l'organisation du temps de travail influence l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports »

APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette étude a été menée au sein du Ministère en charge des sports. Notre population d'enquête est constituée essentiellement des agents du Ministère en charge des sports du Burkina Faso dont l'effectif s'élève à 620 agents au 31 décembre 2021. De ces 620 agents, 110 sont nommés directeurs et 510 sont des agents. Le Ministère des sports est déconcentré jusqu'au niveau provincial. Nous avons utilisé une méthodologie qualitative. Notre échantillon est constitué de 10 % des agents (51), 10 % de directeurs (11) et 20 chefs de service pris de façon aléatoire. Exceptionnellement, nous avons décidé de rencontrer les 13 directeurs

régionaux du Ministère des sports. Ils sont chargés de mettre en œuvre la politique des sports au niveau déconcentré. Ces managers sont les premiers responsables des agents et sont sensés signaler les absences de leurs collaborateurs.

Des guides d'entretiens plus ou moins structurés selon la technique choisie ont été élaborés au préalable. Nous avons procédé à des entretiens individuels. Les entretiens individuels nous ont permis de récolter des données verbales qui sont récoltées grâce à des questions. Cette technique de l'étude qualitative nous a permis de comprendre le sujet de l'absentéisme à partir d'interprétations des données récoltées lors des témoignages.

Pour notre recherche, nous avons privilégié l'entretien semi-directif qui est la technique la plus utilisée en gestion pour la collecte des données. L'entretien semi-directif réalisé en face à face est un entretien exécuté à partir d'un ensemble de questions. Nous l'avons conçu de sorte à mettre en relief les réalités du terrain. Nous avons combiné deux modes :

- l'observation directe
- et l'entretien face à face.

Les dispositions ont été prises pour contacter ces personnes-ressources afin d'obtenir leur accord et fixer les rendez-vous en fonction de leur disponibilité.

Les entretiens avec les personnes-ressources se sont déroulés soit dans leur bureau, soit à un lieu approprié à leur convenance. Les données recueillies à partir du guide d'entretien ont été saisies sur Word. Nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique. L'analyse de contenu peut être formaté ou semi-formaté. Formaté, lorsque les thèmes sont fixés avant l'entretien. Et semi-formaté, lorsqu'une partie des thèmes est fixée avant l'entretien mais qu'il est possible d'en découvrir de nouveaux au cours de l'analyse.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une analyse de type semi-formaté. En effet, si l'analyse de la littérature nous a permis d'identifier un certain nombre de thèmes associés à notre objet de recherche, nous avons cherché au cours des entretiens, à compléter l'apport de la littérature en explorant de nouveaux éléments spécifiques au terrain. Le traitement de l'ensemble des données s'est fait manuellement en tenant compte des affirmations ou opinions qui ont trait à l'étude. Ainsi, il existe quelques nuances en passant d'un agent à un autre mais il transparaît une vision d'ensemble, une synthèse qui permet de retenir l'influence de l'organisation du travail sur l'absentéisme des agents du Ministère des sports.

RESULTATS

I. L'influence du contenu du travail sur l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports

Dans ce point, nous nous sommes intéressés aux notions de la monotonie, de la polyvalence et de l'autonomie au travail.

Certains agents ont justifié leur absence au travail par la monotonie de leur travail. Ils trouvent qu'ils n'ont plus grande chose à apprendre. Au Ministère des sports, les postes de travail ont été décrits même s'ils peinent à être mis en œuvre. Chacun sait ce que son supérieur attend de lui chaque jour. L'exécution des tâches est prévue dans le Plan de Travail Annuel (PTA), un document de référence élaboré et validé au début de chaque année. De ce qui ressort de nos entretiens : la monotonie dans l'exécution des activités est une raison pour justifier l'absentéisme des agents publics au Burkina Faso.

Les activités exécutées ne sont pas variées. De ce fait, les agents du Ministères des sports ont estimé qu'ils n'arrivent pas à développer leurs compétences professionnelles. Les faits et gestes se répètent. Ces informations ont été beaucoup plus avancées par les agents d'exécution. Les managers des services (chefs de service et ou directeurs) font du présentéisme. Étant le premier responsable, il n'a pas le choix que de se présenter au service. La polyvalence semble ne pas être à l'origine de l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports. Au contraire, les agents ont trouvé qu'elle constitue une source de développement personnel. D'autant plus que le domaine des sports étant particulier.

Dans notre étude, nous avons retenu les trois types d'autonomie :

- l'autonomie d'initiative,
- l'autonomie procédurale
- et l'autonomie temporelle.

Il est à noter que dans la fonction publique d'État au Burkina Faso, les agents n'ont pas le droit de discuter de leurs horaires de pause ou de travail. De ce point de vue, la recherche s'est orientée sur les autres types d'autonomie. En effet, l'autonomie d'initiative influence positivement l'absentéisme des agents du Ministère en charge des sports.

Le manque d'autonomie entrave la liberté d'entreprise.

II. L'effet de la coordination du travail sur l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports

L'ajustement mutuel constitue un frein à la réalisation des activités au sein du Ministère des sports. La majorité de nos enquêtés (40 agents) ont trouvé que les instructions informelles données par leurs supérieurs hiérarchiques ne leur permettent pas de les exécuter avec satisfaction. Par conséquent, ils préfèrent se retirer du service pour s'adonner à des activités personnelles.

La supervision directe n'a aucun effet sur l'absentéisme des fonctionnaires. Au contraire, elle renforce davantage leur présence au service. Le soutien du supérieur hiérarchique ainsi que celui des collègues constitue une source de motivation des travailleurs. Cela limite leur volonté de s'absenter au travail.

La densité du travail, notamment l'obligation de rendre compte n'est pas un facteur d'absence des agents du Ministère des sports au travail. Mieux, le compte rendu est un moyen de contrôle de la réalisation des activités.

III. L'influence de l'organisation du temps de travail sur l'absentéisme des travailleurs du Ministère en charge des sports

La particularité de certains services du Ministère en charge des sports exige le travail par roulement. Certains agents sont invités à exécuter une tâche selon le programme établi à la direction. Cet état de fait ne peut pas justifier leur absence du service. Cette même affirmation a été confirmée par les directeurs et chefs de services qui pour eux, le travail par roulement est une nouvelle initiative propre au domaine des sports.

DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de notre étude précisent que le lien entre la monotonie du travail et l'absentéisme est positif. Ceci confirme les résultats des travaux de Melamed et al. (1995), Bouville (2009) et contraires à ceux de Brooke et Price (1989) dans Bouville (2009) qui montrent que le lien direct entre la monotonie et l'absentéisme n'est pas significatif.

La relation entre l'absentéisme au travail et la polyvalence au Ministère des sports est négative. Cette affirmation confirme la position de Bouville (2009) qui trouve que le lien entre polyvalence et absentéisme n'est pas significatif.

L'autonomie d'initiative influence positivement l'absentéisme des agents du Ministère en charge des sports. Le manque d'autonomie entrave la liberté d'entreprise. Ce résultat confirme les conclusions de Bouville (2010). Pour lui, l'autonomie a une influence bénéfique sur les attitudes et la santé au travail et entraîne une diminution de l'absentéisme (Bouville, 2010). Elle apparaît comme une condition nécessaire à la participation des salariés aux différents dispositifs d'expression (réunions d'atelier, cercles de qualité, groupes d'expression).

Nous notons que la plupart de nos enquêtés trouvent que le contrôle de leur supérieur hiérarchique sur la bonne exécution de leurs travaux est important. Toutefois, pour (Bouville, 2009), le contrôle hiérarchique a une influence significative sur l'absentéisme.

Nous notons que le soutien du supérieur hiérarchique ainsi que celui des collègues motivent les travailleurs du Ministère des sports. Ils diminuent l'absentéisme des agents. C'est de l'avis d'ailleurs de Bouville qui soutenait en 2009 que le soutien (socio-émotionnel et instrumental) du supérieur diminue la probabilité de s'absenter. Et cela sous trois formes :

- absentéisme médical,
- absentéisme ponctuel,
- absentéisme cumulatif.

Par contre, Nielsen et al. (2004) cités par Bouville (2009) ne démontrent aucune relation significative entre ces deux variables (le soutien des collègues, le soutien du supérieur et l'absentéisme au travail).

Les travaux de Väänänen et al. (2003) montrent qu'il existe un lien significatif entre le soutien du supérieur et l'absentéisme.

La collecte de nos données nous montre que le lien entre le travail par roulement et l'absentéisme des agents du Ministère des sports est négatif. Le travail par roulement n'est pas un facteur explicatif de l'absentéisme des travailleurs publics au Burkina Faso. Ces résultats confirment ceux de Tüschsen et al., (2008) qui concluaient dans leur étude que le lien entre le travail par roulement et l'absentéisme n'est pas significatif.

Tandis que Demerouti et al. (2004) pensent que le travail par roulement par rapport au travail fixe se traduit par une augmentation de l'absentéisme. Cependant, aucune de ces études ne distingue le travail par roulement incluant des nuits du travail par roulement sans nuits. Or nous pensons que le premier type de travail par roulement est plus nuisible pour la santé que le second et peut avoir une influence plus importante sur l'absentéisme. Sans distinction de ces types de roulement.

Il ressort de nos résultats que l'organisation du travail influence partiellement l'absentéisme des agents du Ministère des sports au Burkina Faso.

CONCLUSION

Tout travailleur qui évolue en milieu de travail subit l'influence de son environnement immédiat. De ce point de vue, il est facile de comprendre que l'absentéisme au travail ne peut être exclusivement influencé par les facteurs socio-démographiques ou facteurs qui relèvent de l'individu, mais également de son emploi et de l'entreprise. L'absentéisme est étudié sous de nombreux angles et par de multiples disciplines.

Au terme de notre étude, nous notons que l'absentéisme des agents du Ministère des sports est un problème organisationnel. En effet, notre recherche a été orientée sur l'effet de l'organisation du travail sur ce phénomène. Pour cette étude, les facteurs tels que le contenu du travail, la coordination du travail et l'organisation du temps de travail sont utilisés dans nos propositions de recherche.

L'absentéisme des agents publics au Burkina Faso est une réalité. Depuis lors, aucune mesure n'a été entreprise par le gouvernement pour le réduire. La lutte contre l'absentéisme passe sans doute par l'identification de ses causes. Notre recherche a une implication aussi bien managériale qu'organisationnelle. Elle va contribuer à réduire le taux d'absentéisme des agents publics au Burkina Faso à travers l'amélioration de l'organisation du travail. Les responsables du Ministère en charge des sports pourront s'inspirer de cette étude pour

prendre des mesures correctives afin de réduire le taux d'absentéisme au sein du département.

La limite de la présente recherche est que nous n'avons pas associé la variable satisfaction au travail aux composantes de l'organisation du travail pour identifier les causes de l'absentéisme des agents publics au Burkina Faso. Le taux d'absentéisme constitue sous l'angle organisationnel, un indice de dysfonctionnement organisationnel. Ainsi, les facteurs organisationnels englobent l'ensemble des facteurs liés à l'organisation générateurs d'absentéisme. Cependant, certains d'entre eux ont une influence modeste ou parfois controversée. La présente étude a été axée sur les facteurs d'organisation du travail sur l'absentéisme des agents publics au travail. La prochaine recherche portera sur l'influence de l'ambiance de travail et des conditions de travail sur l'absentéisme des agents publics du Ministère en charge des sports. Ce sont toutes deux des sous approches organisationnelles de l'absentéisme.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Baltes B.B., Briggs T. E., Huff J. W., Wright J. A., Neuman G.A. (1999). « Flexible and compressed workweek schedules : a meta-analysis of their effects on work-related criteria », In Journal of applied psychology, volume 84, n°4, pp 496-913

[2] Bélanger J., Bilodeau M., Vinet A., (1991). « Contrôle du travail et absences de courte durée, une étude empirique », In Relation Industrielle, Volume 46, n°4, pp 703-720

[3] Bouville G. (2009). « L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme : analyse quantitative et étude de cas », Thèse de doctorat, Université de Rennes I, 479 pages

[4] Bouville G. (2010). « L'influence des organisations du travail « participatives » sur l'absentéisme, les attitudes au travail et la santé au travail »

[5] Bouville G. (2013). « Essai de construction de connaissances praticables : le cas de l'organisation du travail », 24ème Congrès de l'AGRH Paris, France. 24 p

[6] Demerouti E., Geurts S. A. E., Bakker A. B., Euwema M. (2004). « The impact of shiftwork on work home conflict, job attitudes and health », In Ergonomics, volume 47, n°9, pp 987-1002

[7] Farrell D., Stamm C. L. (1988). « Meta-Analysis of the correlates of employee absence ». In Human relations, volume 41, n°3, pp 211-227

[8] Foudriat M. « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement », 2ème édition, Pearson Education France, 335 pages

[9] Gollac M., Volkoff S. (2007). « Nouvelles méthodes de production et santé au travail »

[10] Hackman J. R., Oldham G.R. (1976). « Motivation through the design of work : test of a theory », In Organizational behavior and human performance, volume 16, n°2, pp 250-279

[11] Harrison A. D., Martocchi J.J. (1998). « Absenteeism : A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes », In Journal of management, volume 24, n°3, pp 305-350

[12] Jacques J.M., Lobet-Maris C., Rousseau A. (2004). « La modernisation de l'hôpital : kaleïdoscopie du changement, Presses Universitaires de Namur, 135 pages

[13] Melamed S., Ben-Avi I., Luz J., Green M.S. (1995). « Objective and subjective work monotony: effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers », In Journal of applied psychology 1995, volume 80, n°1, pp29-42

[14] Perrenoud P. (2000), « L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? », In Cahiers pédagogiques, n°384, pp 14-19

[15] Ughetto P. (2007), « Faire face aux exigences du travail contemporain : conditions du travail et management », Lyon, Anact

[16] Väänänen A., Salla T-T., Raija K., Pertti M., Jussi V., José M. P. (2003). « Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector », In Social science and medicine, volume 57, n°5, pp 807-824

[17] Vézina M. « Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches », In Neboit (M.), Vézina (M.), Stress au travail et santé psychique, Toulouse, Octarès, pp 49-58

[18] Voss M., Floderus B., Diderichsen F. (2001), « Physical, psychosocial, and organisational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden post», In Occupational and environmental medicine, volume 58, pp178-184

[19] Thévenet M., Vachette J.L. (1992). « Culture et comportements », Paris, Vuibert, 241 pages

[20] Tüchsen F., Christensen (K. B.), Lund T. « Shift work and sickness absence », In Occupational medicine, volume 58, n°4, pp 302-304

COMMENT INSTAURER UN PROCESSUS CONTEXTUALISÉ D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ? ÉTUDE EMPIRIQUE AU SEIN D'UNE ORGANISATION MAROCAINE

Youssef OUAZZOUZ
Chercheur Affilié, Economia HEM Research Center (Maroc)

Manal EL ABBOUBI
Professeure, FSJES Agdal, Université Mohammed V (Maroc)
Chercheure Affiliée, Economia HEM Research

Résumé

Cette communication propose un processus d'évaluation de l'impact social, en s'appuyant sur une vision multidimensionnelle de l'évaluation et une approche contextuelle qui prend en considération les spécificités locales de l'organisation. La démarche proposée se compose de quatre étapes Cadrage de projet, Cartographie des parties prenantes, Cartographie des impacts, Formalisation de la méthodologie. Le processus que nous proposons accompagne aussi la réflexion relative au choix des méthodes et des outils de mesure en proposant d'aborder l'évaluation de l'impact social comme un processus contextualisé, motivé par des objectifs et des questions précises, formulés par les acteurs eux-mêmes. Afin d'opérationnaliser le processus que nous proposons dans le cadre de cette recherche, nous menons une recherche-intervention au sein d'une organisation marocaine, dans laquelle nous accompagnons un projet dans la mise en place de son modèle de mesure d'impact social. Notre travail a pour objectif d'apporter aux managers de l'organisation des clés de compréhension et d'action sur l'évaluation de l'impact social, pour s'engager, avec leurs parties prenantes, dans une démarche d'évaluation partagée, pertinente et adaptée aux attentes et enjeux de chacun.

Mots-clés
impact social, parties prenantes, évaluation de l'impact, organisations

Abstract

This communication proposes a social impact assessment process, based on a multidimensional vision of assessment and a contextual approach that takes into consideration the local specificities of the organization. The proposed process is composed of four steps (Project framing, Stakeholder mapping, Impact mapping, Methodology formalization). The process we propose also accompanies the reflection on the choice of measurement methods and tools by proposing to approach social impact assessment as a contextualized process, motivated by specific objectives and questions formulated by the actors themselves. In order to operationalize the process we propose in this research, we are conducting a research-intervention within a Moroccan organization, in which we are accompanying a project in the implementation of its social impact measurement model. The objective of our work is to provide the organization's managers with keys to understanding and

acting on social impact assessment, in order to engage, with their stakeholders, in a shared assessment process, relevant and adapted to the expectations and challenges of each.

Keywords
social impact, stakeholders, impact assessment, organizations

INTRODUCTION

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, 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).

Dans ce contexte, la recherche sur la question des impacts, met souvent l'accent sur les liens positifs entre les activités sociales et la performance financière (JAHMANE et HOFAIDHLLAOUI, 2021 ; El Malki, 2014 ; Khlif et al., 2015), ainsi qu'avec le rendement financier du capital investi (Joseph Bruno Njaya, 2014 ; Espinassouze, 2018) Certes, les implications financières des activités sociales sont d'une grande importance, mais les impacts sociaux pourraient sans doute être d'égale importance. Donc, on passe d'une logique rentabilité à une logique impact d'une action car une action ayant un impact sociétal important doit être maintenue dans la durée. 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 les activités sociales (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 sociales, ont un impact social, au lieu de se concentrer sur l'efficacité économique de la RSE.

Au niveau des praticiens, certains managers des 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).

Par ailleurs, en dehors de la question de connaître l'impact social d'une activité 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 règlementaires, 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 organisation reconnait l'impact social de ses activités, il est donc logique pour elle de mettre en place un système d'évaluation de l'impact social de ses activités socialement responsables. 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 sociale des organisations, ainsi l'insuffisance remarquable en termes d'études de l'impact social dans le contexte marocain, et la prise en compte des nouvelles approches de l'évaluation de l'IS, constitue un terrain fertile et favorable pour formuler notre problématique et nous pousse à discuter l'évaluation de l'impact social au sein des organisations 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 d'une recherche-intervention au sein d'une organisation marocaine, dans laquelle nous accompagnons un projet de responsabilité sociale dans la mise en place de son modèle de mesure d'impact social, on tente de répondre à la question de recherche suivante :

Comment instaurer un processus contextualisé d'évaluation de l'impact social ?

Notre travail a pour objectif d'apporter aux managers de l'organisation des clés de compréhension et d'action sur l'évaluation de l'impact social, pour s'engager, avec leurs parties prenantes, dans une démarche d'évaluation partagée, pertinente et adaptée aux attentes et enjeux de chacun.

LE CADRE THÉORIQUE

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

A. La théorie des parties prenantes

Les notions de parties prenantes et de responsabilité sociale sont très 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'autre 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 : 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 au 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 GRI[1], AA1000[2], ISO 26000[3].

B. 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, nécessitent 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).

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

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[4] (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).

[1] 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).
[2] 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.
3 ISO 26000 est une norme qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable.
[4] Groupement d'Experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat Social

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[5]/ 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[6]/ 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

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

1. 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.
2. 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).

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, ainsi nous mettons chaque terme dans le contexte de l'impact social. Pour cela nous approchons deux parties qui traitent respectivement l'impact social et les outils d'évaluation de cet impact.

[5] European Venture Philanthropy Association
[6] Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (agence de soutien aux acteurs de l'économie sociale et solidaire

A. 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 (« environnemental 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 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 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* » (Interorganizaitonal committee on social impact assessment, 1994, cité par Burdge & Vanclay, 1996).

Cependant, l'association Internationale pour l'évaluation environnementale (IAIA)[7], 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)[8]:

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;

[7] International Association of Impact Assessment
[8] Vanclay, F. 2003 International Principles for Social Impact Assessment. Impact Assessment & Project Appraisal 21(1), 5-11. http://dx.doi.org/10.3152/147154603781766491

- 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.

B - Evaluation 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 »[9] 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).

[9] 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

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 entreprise, ou avant l'installation de nouvelles normes de sécurité dans une entreprise industrielle. Ces types d'évaluation 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).

C - 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.

D - 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 TRASI27 (Stievenart & Pache, 2014). En 2015, Grieco, Michelini et Iasevoli (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 2 : 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[10]
		Outils holistiques complexes[11]	GRI sustainability reporting framework ; social accounting and audit (SAA) ; IRIS ; social enterprise balanced scorecard
		Outils qualitatifs exhaustifs [12]	Logic model builder ; Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
		Outils de pilotage et de management des organisations[13]	Outcomes Star
Branger, Gardin, Jany- Catrice et Pinaud (2014)	Approches d'évaluation de l'utilité sociale[14]	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'évalua-tion de l'impact social	Processus	Theories of change; balanced scorecard ; etc.
		Impact	Theories of change ; balanced scorecard ; etc.
		Monétarisation	SROI ; Benefit cost analysis ; etc.

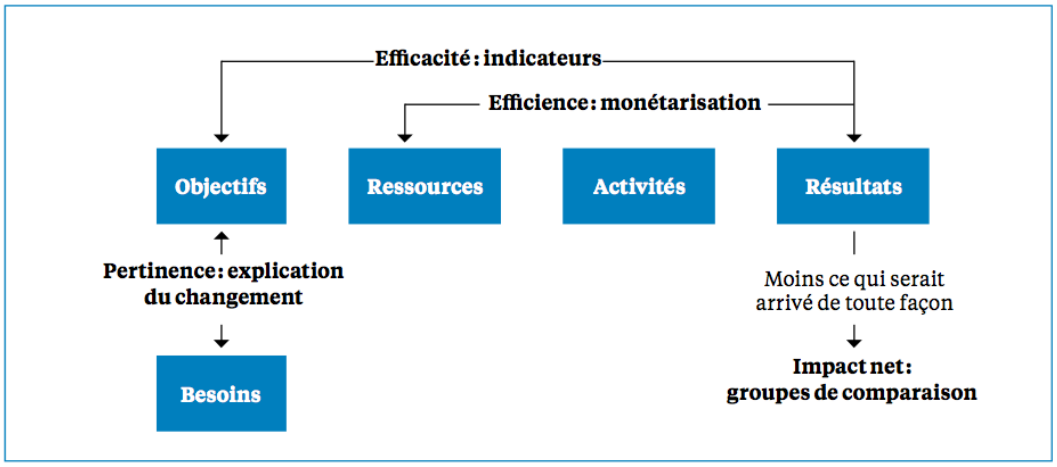
[10] Sachant que 76 méthodes sont étudiées dans cet article, nous n'avons choisi, pour chacune des catégories que les méthodes mentionnées dans d'autres classifications, ou dont le nom parait suffisamment explicite pour donner une indication sur la nature de la méthode.
[11] Approche mixte, outils complexes avec de très nombreux indicateurs.
[12] Cette catégorie contient notamment des référentiels standardisés par secteur d'activité.
[13] 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.
[14] 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.

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

E -Quelles méthodes pour quels enjeux d'évaluation

Le choix de la méthode adéquate de l'évaluation dépend de plusieurs critères. La figure ci-dessous propose une synthèse des méthodes préconisées en fonction des objectifs poursuivis.

Figure 1 : 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

Ce tableau présente quelques exemples d'outils dans chacune des grandes familles de méthodes :

Figure 2 : 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.	Efficience
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

CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE : LE PROCESSUS DE L'EVALUATION

A. Méthodologie de l'étude

Afin d'opérationnaliser le processus que nous proposons dans le cadre de cette recherche, nous menons une recherche-intervention au sein d'une organisation marocaine, dans laquelle nous accompagnons un projet de responsabilité sociale dans la mise en place de son modèle de mesure d'impact social.

Notre travail a pour objectif d'apporter aux managers de l'organisation des clés de compréhension et d'action sur l'évaluation de l'impact social, pour s'engager, avec leurs parties prenantes, dans une démarche d'évaluation partagée, pertinente et adaptée aux attentes et enjeux de chacun.

B. Les mots clés pour le processus de l'évaluation

Impact social : Ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation sur ses parties prenantes internes (salariés, bénévoles, volontaires), externes (directes ou indirectes), ainsi que sur la société en général.

Partie prenante : Toute personne ou organisation ayant un impact sur le projet ou étant impactée par celui-ci. Exemples : bénéficiaires, familles des bénéficiaires, habitants du territoire, enseignants, partenaires, porteurs de projet…

Théorie du changement: L'objectif de la théorie du changement est de conceptualiser les résultats attendus et les impacts escomptés. C'est cet outil qui permet d'inscrire la démarche dans une analyse évaluative.

Indicateurs : Les indicateurs d'impact social interviennent tout au long de la chaîne de valeur sociale pour répondre à des enjeux évaluatifs différents. Ce sont des Variables qui peuvent être soit chiffrées et objectives, soit qualitatives et définies par de l'observation et du déclaratif (questionnaires, échelle d'évaluation ou entretiens…)

Pour une vision fine de l'impact, celui-ci s'apprécie à travers 3 niveaux complémentaires d'indicateurs, qui peuvent être autant quantitatifs que qualitatifs :

Indicateur d'activité (ou de suivi)	•Exemple : nombre de participants.
Indicateur de résultat	•Exemple : % de participants ayant développé leur curiosité culturelle.
Indicateur d'effet long terme	•Exemple : % d'enseignants qui ont intégré de nouvelles pratiques pédagogiques suite à un projet.

C. Mesures standardisées

La standardisation désigne la mise en place et l'utilisation d'une méthodologie préexistante et d'indicateurs de référence, ou aussi, une norme de place devant permettre d'agréger des données concernant l'impact des projets afin d'établir des analyses comparatives. Ces outils standardisés sont particulièrement intéressants pour la valorisation de l'impact et favorisent le dialogue entre parties prenantes mais ils sont finalement difficilement utilisables comme outil de comparaison car l'impact social de chaque projet dépend de son environnement propre.

Quelques exemples d'outils standardisés :

- La base IRIS du Global Impact investing network (Giin) et l'outil standardisé Impact management project ;
- L'outil Mesis (en France) porté par la Banque des Territoires, les comptabilités sociales et environnementales et des référentiels d'indicateurs sectoriels comme Valor'ESS porté par l'UDES ;
- Les Objectifs de Développement Durable (ODD) qui offrent la perspective d'un cadre de référence commun à toutes les organisations (privées, publiques, associatives, etc.)

D. L'évaluation de l'impact : un enjeu stratégique pour la fondation

Dans une perspective de valorisation des effets de la politique sociale et solidaire de la fondation, une démarche d'évaluation des impacts de sa politique est indispensable. L'instauration de cette démarche d'évaluation d'impact est une opportunité pour la fondation de développer une réelle culture de l'impact à la fois pour les projets qu'elle finance et également pour elle-même.

L'évaluation d'impact revêtait ainsi une dimension stratégique pour la fondation, lui permettant de positionner son identité et d'approfondir ses thématiques et modes d'action. En outre, la définition d'une méthode et des critères d'évaluation des projets devait également permettre d'orienter la politique d'appels à projets de la fondation.

E. Contextualisation de la démarche d'évaluation

L'évaluation sur-mesure, ou contextualisée, désigne les approches d'évaluation privilégiant l'analyse contextuelle et la prise en compte de la spécificité des projets, avec notamment l'association des parties prenantes tout au long de la démarche.

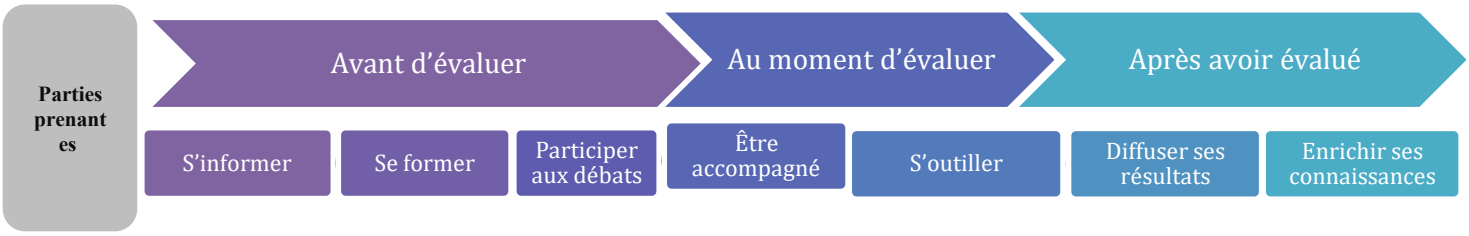
Menée sur un temps long, une démarche personnalisée pour la fondation Abdelkader Bensaleh positionne l'évaluation comme outil au service de la compréhension des effets et impacts des projets lancés par la fondation, et plus largement au service de la capacité d'innovation des structures sociales et solidaires de la fondation.

En partant d'une revue de littérature académique et internationale sur la mesure des impacts[15], des documents et rapports externes et internes par la suite, des entretiens, et des observations, nous allons veiller à contextualiser une démarche d'évaluation de l'impact social propre aux projets de La Fondation Abdelkader Ben Salah.

F. Présentation de la démarche

En s'appuyant sur une vision multidimensionnelle de l'évaluation et une approche contextuelle qui prennent en considération les spécificités locales de la fondation Abdelkader Ben Salah. Cette démarche propose un processus d'accompagnement, présenté comme suit :

Figure 3 : Processus d'accopanement pour l'evalution de limpact social

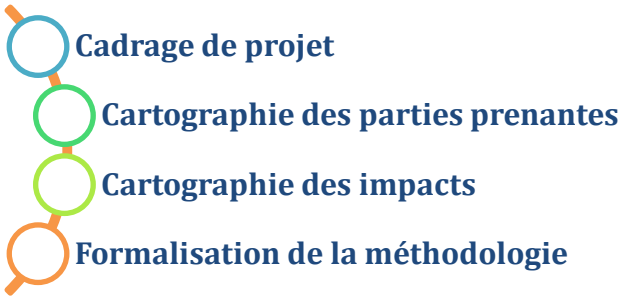


Source : réalisé par nos soins

PP1	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….
PP2	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….
PP3	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….
PP…	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….	Actions….

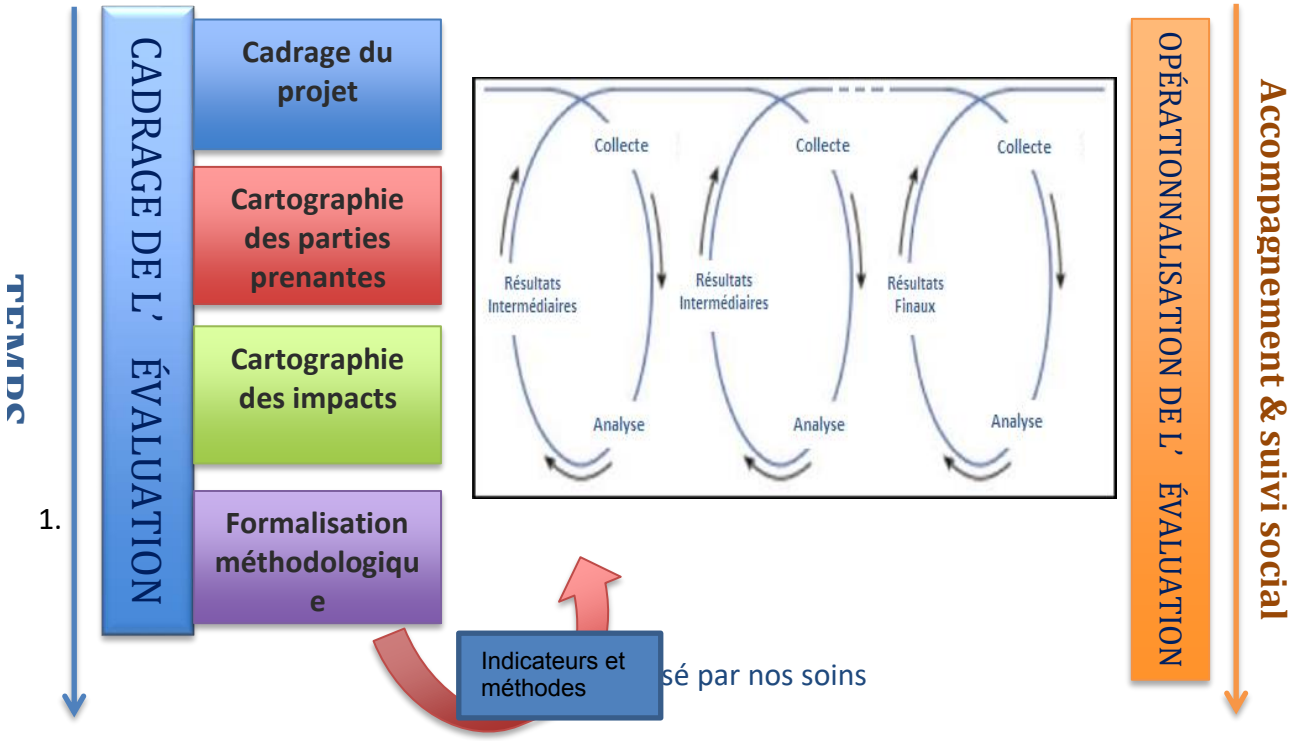
La démarche proposée se compose de quatre étapes:

[15] Mayada El-Zoghbi, Henry Gonzalez, 2013. «Quel est le point de convergence de l'investissement d'impact et de la microfinance? », Consultative
- Group to Assist the Poor, CGAP
- Le Labo de l'ESS, 2017, ESS & création de valeur, Phase 1 – La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches
existantes, Avise, La Fonda
- Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), 2011, Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social
- Fondation Rexel, 2015, Guide de la mesure d'impact social, (Im)prove,
- European Venture Philantropy Association (EVPA), 2015, Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact
- Amit Bouri, Abhilash Mudaliar, Hannah Schiff, Rachel Bass, Hannah Dithrich, 2018, « Reshaping Financial Markets, Roadmap for the Future of Impact Investing », Global Impact Investing Network, Rockefeller Foundation
- Eyes on the Horizon ; The Impact Investor Survey, Global Social Finance, 04 May 2015
- CGAP. 2010. « Microfinance Investment Vehicles Disclosure Guidelines. » Consensus Guidelines. Washington, D.C. : CGAP
- Glisovic, Jasmina, and Senayit Mesfin. 2012. « Microfinance Investments in Sub-Saharan Africa. » Brief. Washington, D.C. : CGAP, juin.
- Avise, Improve & Fidarec, 2021
- Avise Essec Mouves (2013) ;
- Improve (2015) ;
- Avise Fonda Labo de l'ESS (2017) ;
- VISES (2019).



Le modèle conceptuel de la démarche de l'évaluation

Figure 4 : Le modèle conceptuel de la démarche de l'évaluation

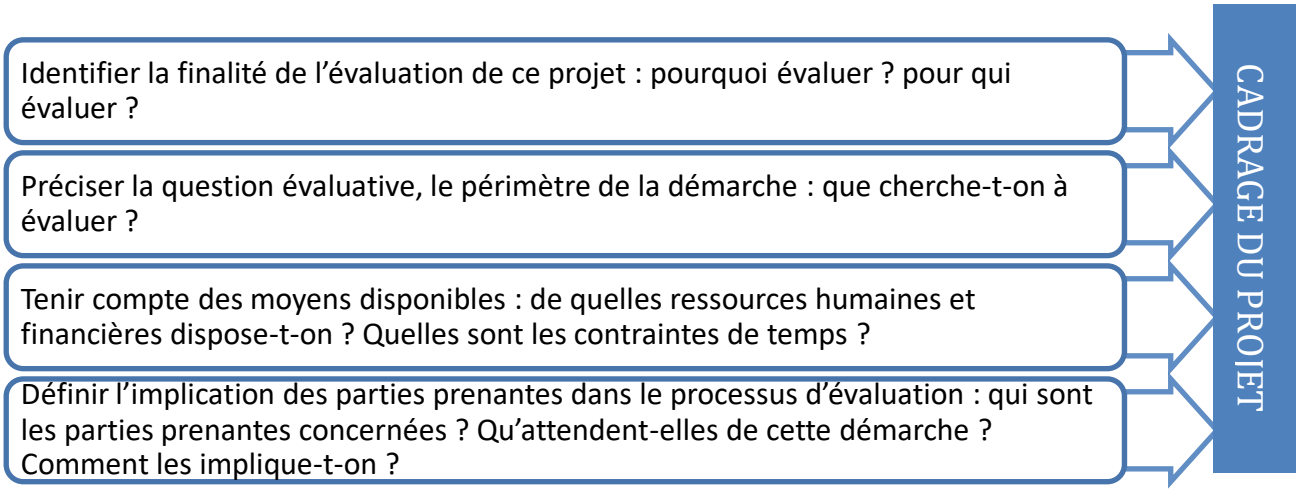


1.

I.Cadrage de projet

Il s'agit ici d'apporter un regard d'ensemble sur le projet à mener (Résultats et objectifs propres à l'entreprise. Cela comprend à la fois les résultats escomptés par l'entreprises et ceux qui lui sont imposés par ses parties prenantes) Cette phase de cadrage global doit pouvoir permettre à l'ensemble des acteurs de se positionner par rapport à la chaine de valeur de l'impact (Desplatz , Ferraci ; 2016) et ce en distinguant les résultats, les impacts et les réalisations.

Le cadrage permet plusieurs clarifications :



Pour chaque terrain de recherche, l'équipe de chercheurs va explorer :

- Les objectifs initiaux de chaque projet
- Les besoins qui ont motivé le projet (si cela a été considéré au démarrage du projet)
- Les ressources mobilisées (origine, montants, moyens de financements, partenariats de financement, etc.)
- Les interactions avec les parties prenantes (gouvernement, autorités, filiales, clients, ONG, communautés, etc.)
- Les difficultés et opportunités (pendant le développement des projets)
- Les réalisations (en cours ou après fin du projet)
- Les résultats : emplois créés, développement de métiers, attractivités des territoires et zone
- enclavées, etc. (toutes les variables à expliquer).
-

Dès lors, une clarification conceptuelle s'impose, et ce entre la mesure de la performance, du résultat et de l'impact.

Le résultat	L'impact	La performance
• Un ensemble d'indicateurs qui mesurent l'évolution de la situation des bénéficiaires de projets. Il s'agit de mesurer l'écart entre la situation avant et celle après projet.	• La mesure de la différence entre le résultat et ce qui serait passé sans l'intervention du projet étudié.	• Un ensemble d'indicateurs de réalisation comme le nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation, le retour sur investissement, le chiffre d'affaires, etc. la nature de ces indicateurs est souvent quantitative.

La gestion de projet axée sur les résultats

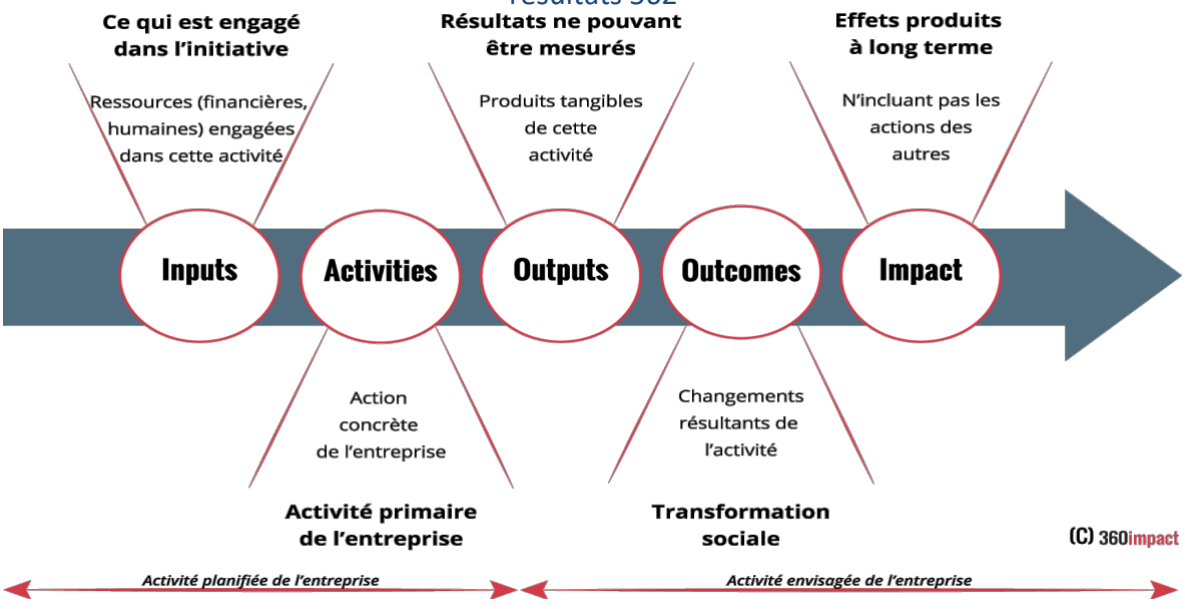
La logique de la gestion (planification et suivi) axée sur les résultats implique des hypothèses de cause à effet. Si, par tel et tel inputs (activités), le projet fournit tel output (produit ou service), alors on est susceptible d'atteindre tel Outcome (objectif spécifique) qui devrait contribuer à moyen ou

long terme à la réalisation de l'impact (objectif général) pour la situation des bénéficiaires du projet (Allen, Will; Cruz, Jennyffer; Warburton, Bruce 2017).

- Les inputs sont les activités planifiées en vue d'atteindre les résultats planifiés. Autrement dit, les inputs (activités) doivent se transformer en outputs (résultats).
- Par exemple, la fondation achète des livres et les distribue dans les écoles ; la fondation offre une formation spécifique aux enseignants…
- Les outputs sont les résultats planifiés qui correspondent aux produits, aux prestations et aux services directement fournis par le projet. Ce sont des résultats que l'on devrait avoir sous contrôle.
- Par exemple, des enfants utilisent des livres pédagogiques ; les professeurs sont formés pour utiliser ces livres…
- Les Outcomes sont les résultats au niveau des objectifs spécifiques du projet. Ce sont les effets directs que le projet veut avoir sur les bénéficiaires et sur des acteurs clés ciblés par le projet et ceci dans le temps du projet.
- Par exemple, les enfants étudient dans de meilleures conditions et obtiennent de bons scores scolaires…
- L'impact est le résultat au niveau de l'objectif général. Il correspond au but de développement à long terme. Le projet y contribue mais d'autres facteurs et efforts seront nécessaires pour que cet impact se manifeste.

Par exemple : amélioration de l'éducation scolaire

Figure 5 : Relation de cause à effet dans la matrice de la gestion (planification et suivi) axée sur les résultats 562

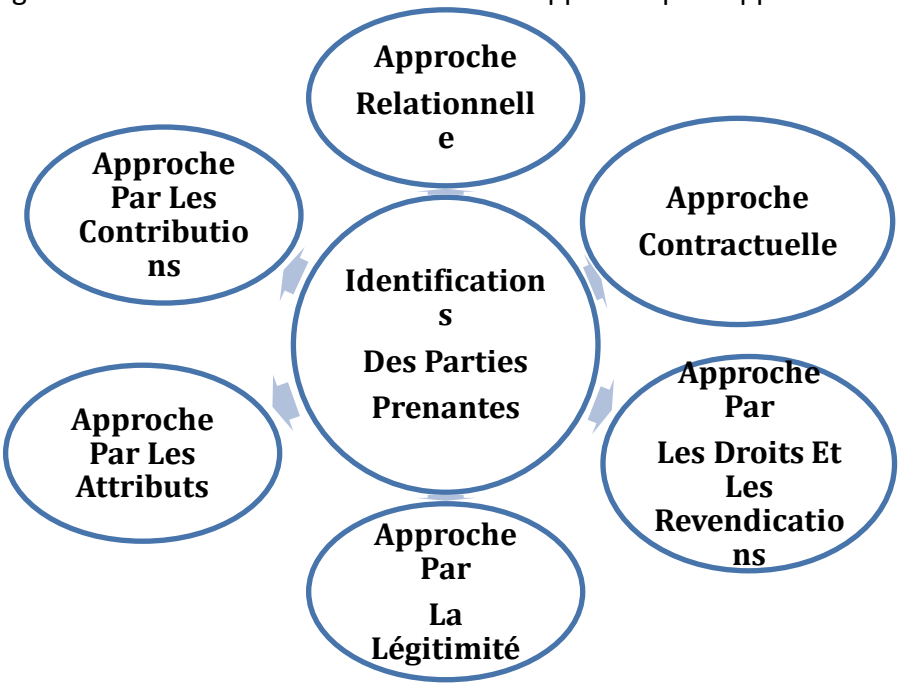


II.Cartographie des parties prenantes

Questionner son impact social et tenter de l'évaluer revient donc à interroger son impact sur ses parties prenantes. Ce concept est d'ailleurs au cœur de la définition de l'impact social donnée par le Conseil Supérieur de l'ESS en 2011.

Donc, dans cette phase de la démarche nous cherchons à identifier les parties prenantes intéressantes et intéressées dans le projet pour réussir leur engagement, leur mobilisation dans sa réalisation. Plusieurs approches théoriques peuvent être mobilisées à ce niveau. Nous les avons analysées et nous proposons une vue managériale globale qui aide l'entreprise à identifier l'approche la plus appropriée à son contexte Ex : (Approche relationnelle, approche contractuelle, approche par légitimité…).

Figure 6 : classification des PP selon leurs approche par rapport a la fondation



Source : réalisé par nos soins

A. Pourquoi associer ses parties prenantes ?

- Pour évaluer ce qui compte vraiment / identifier finement ses impacts à évaluer

D'un point de vue méthodologique, il apparait pertinent d'associer la diversité de points de vue à la démarche pour être sûr de « viser juste » et d'évaluer ce qui compte vraiment pour l'ensemble des parties prenantes.

Il peut s'agir par exemple pour le programme AR-IBTIKAR de la fondation des acteurs de l'innovation sociale au Maroc. Ainsi, les innovateurs sociaux, des organisations régionales ou structures d'accompagnement.

De plus, puisque la Fondation fournit des ressources financières et logistiques nécessaires aux porteurs de projets pour tester leurs idées et développer des solutions génératrices d'impact social. Il apparait pertinent d'associer cette diversité de points de vue à la démarche.

- Pour accompagner le changement de la fondation

D'un point de vue managérial ensuite, l'évaluation constitue un changement pour toute organisation. Les résultats peuvent faire évoluer ses activités, les publics qu'elle accompagne, les

services qu'elle propose... Dans ce cas, si l'évaluation n'a pas été partagée, il est probable que ces évolutions soient incomprises ou difficilement appropriées par les parties non impliquées.

- Pour générer une dynamique collective autour des projets

L'évaluation peut également permettre d'associer davantage les partenaires et leur offrir une compréhension plus fine du projet. Ici on parle de l'évaluation « pluraliste et participative » qui favorise l'apprentissage des acteurs voire permet la prise en main de leurs problématiques par les bénéficiaires eux-mêmes.

B. Comment associer ses parties prenantes ?

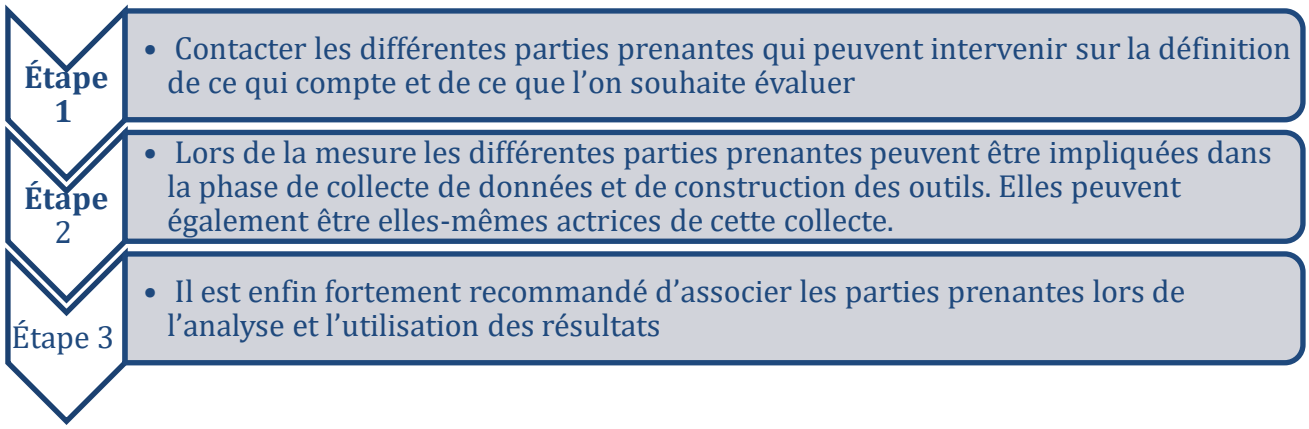
Identification & classification

Une première étape consiste à identifier l'ensemble des parties prenantes et parmi celles-ci, celles qui doivent être associées à l'évaluation de l'impact social des projets de la fondation (DAR-LIBTIKAR, WECHANGE, ACADEMY, ET TADAMOUN). Apres nous réalisons une cartographie de l'ensemble des parties prenantes et définissons lesquelles il nous parait opportun d'impliquer dans la démarche.

Il existe des méthodes pour identifier les parties prenantes et les effets potentiels et réels d'un projet sur chacune d'entre elles. On cherche ici à identifier ce que chaque partie prenante retire et apporte au projet. Ce sont des méthodes plutôt qualitatives (à travers des groupes de discussion par exemple), qui permettent de recueillir les points de vue et témoignages des parties prenantes.

Mobilisation

Ensuite, la question du « comment » associer ses parties prenantes pose la question du « quand » les mobiliser. En se basant sur les étapes communes à toute démarche d'évaluation proposées par l'Avise, plusieurs temps sont opportuns :



On peut également impliquer les parties prenantes de manière transverse, tout au long du projet, en mettant en place une gouvernance ouverte à ces dernières. Cela permettra de faire vivre la démarche, voire de générer une dynamique collective autour des différents projets de la fondation.

Il est indispensable de sensibiliser voire former à l'évaluation les acteurs participant à notre démarche, selon leur degré d'implication. L'évaluation n'est pas une démarche neutre et requiert des compétences ainsi qu'un positionnement spécifiques dont ils doivent avoir connaissance.

III.Cartographie des impacts

Classification

Apres le cadrage du projet et la cartographie des partie prenantes, nous classifions les différents impacts liés aux missions économiques et sociales que chaque partie prenante entend réaliser dans le projet en question, afin d'établir une matrice générale pour les différents projets et de cartographier les impacts (de l'impact qui vise à la création d'un écosystème, arrivant à celui qui touche les bénéficiaires finaux).

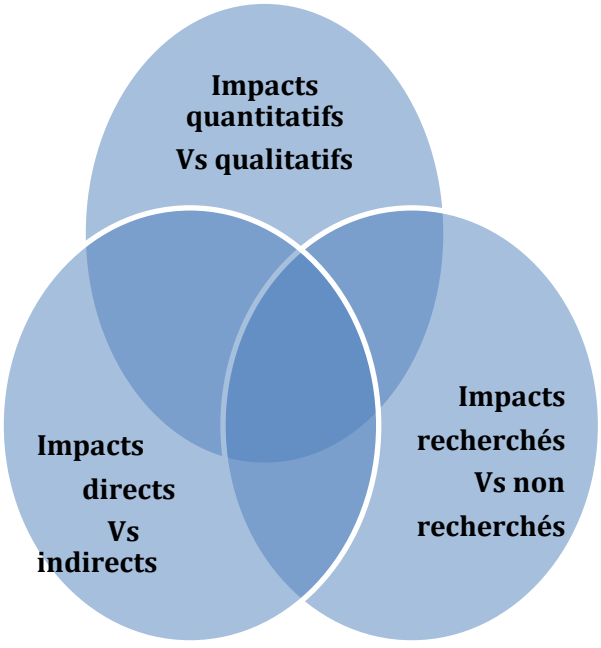
Avant de mesurer, il convient de définir les résultats et les impacts que l'on veut connaître, au regard de la mission sociale de la structure, des bénéficiaires ciblés et de ses activités. En concertation avec les parties prenantes, il faut choisir et prioriser les effets pertinents à évaluer en tenant compte du périmètre de la démarche et de la question évaluative.

Le choix de la méthode d'évaluation se fera, ensuite, en fonction du cadrage de l'évaluation et des effets à évaluer : Méthode Standardisée, Sur-Mesure, Mixte, Par Attribution, Etc.

Nous déterminerons, enfin, en fonction des enjeux et des objectifs, les outils de collecte et les parties prenantes à interroger qui rendront possible et pertinente cette méthode.

Il est important de distinguer entre les impacts directs et indirects, recherchés et non recherchés, mesurés et non mesurés.

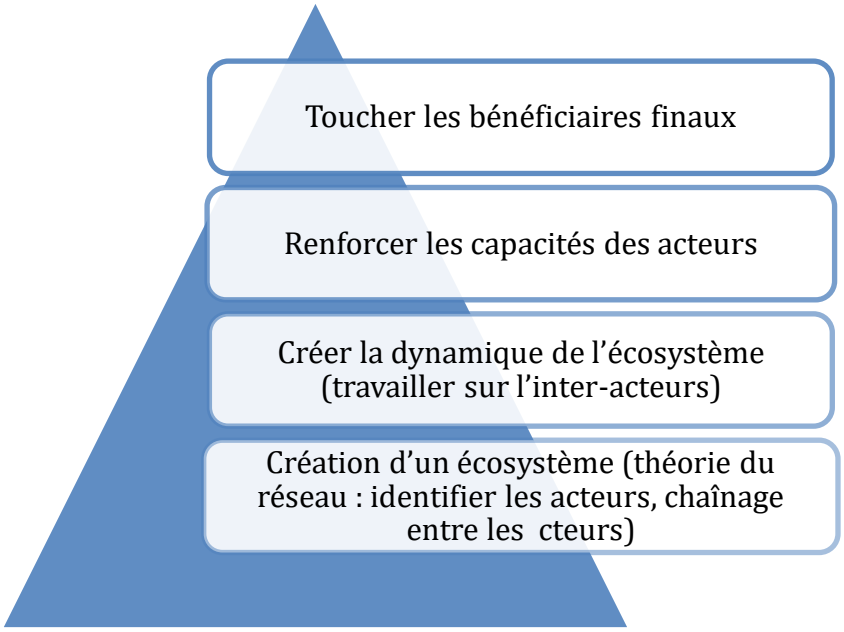
Figure 7 : Classification des impacts selon la typologie



Source : réalisé par nos soins

Cette première classification nous a permis d'établir une matrice pour les différents projets. Afin de répondre aux questions transversales permettant de situer les niveaux d'intervention, de portage et d'inclusivité du groupe, allant d'un niveau macro de création ou d'impulsion d'écosystème à celui, le plus micro d'impact direct sur les bénéficiaires, nous adoptons cette deuxième grille d'analyse.

Figure 8 : Classification des impacts selon la missions économiques et sociales que chaque partie prenante entend réaliser (de l'impact qui vise à la création d'un écosystème, arrivant à celui qui touche les bénéficiaires finaux).



Source : réalisé par nos soins

Matrice des impacts

À la fin, pour cartographier les impacts et en vue de donner une vision 360° des impacts produits, nous avons procédé à une approche analytique matricielle à géométrie variables, reprenant les critères suivants :

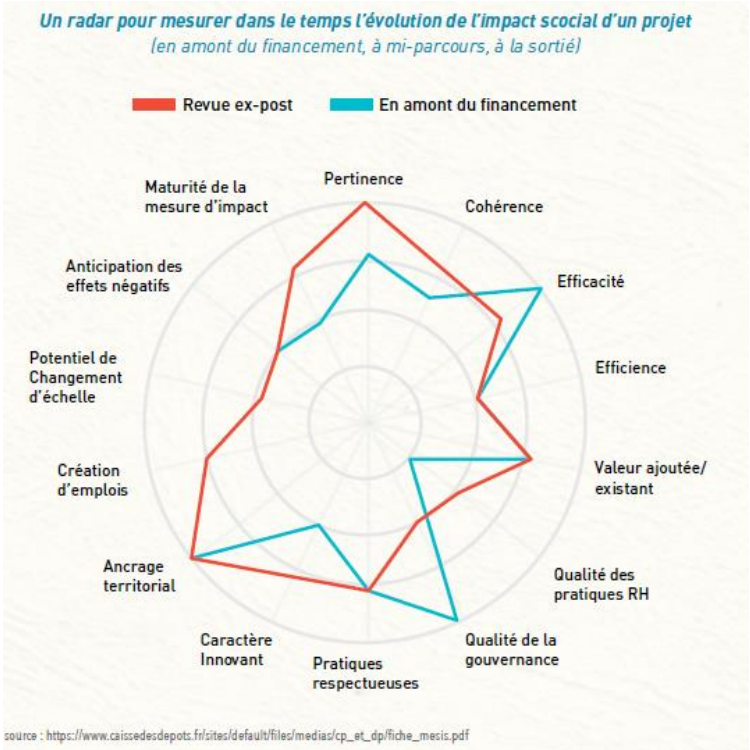
- Nature des impacts : « directs » Vs « indirects » ;
- Source des impacts : « propres à la Fondation » Vs « autres sources » ;
- État de mesure des impacts : « mesurés » Vs « non mesurés » ;
- Statut des impacts : « recherchés » Vs « non recherchés ».

À partir de cela, une matrice à deux variables est tracée, basée sur la nature et les sources des impacts, dans laquelle ceux-ci sont recensés puis placés en fonction de leur état de mesure et de leurs statuts.

Dans le sens d'accompagnement via un tableau de bord de performance qui sera informatisé, la mesure de l'impact social des projets vient appuyer la démarche de performance globale à travers l'utilisation d'un radar dédié à cela appelé MESIS (Mesure et Suivi de l'Impact Social). Il s'agit d'un ensemble d'indicateurs développés, et déployés en amont, durant et en aval des projets. Il permet d'aller au-delà de la performance en intégrant un impact consolidé sur des indicateurs transversaux.

Ce radar regroupe des indicateurs transversaux tels que le nombre d'emplois créés, le nombre et la qualité des bénéficiaires, les externalités positives pour ces derniers.

Figure 9 : Un radar pour meure dans le temps l'évolution de l'impact scocial d'un projet (en amont du financement, àmi-parcours, à la sortie)



Source : https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/medias/cp_et_dp/fiche_mesis.pdf

À titre d'exemple, nous présentons ci-dessous une liste non exhaustive des impacts :

Tableau 3 : Exemples des impacts et participation des PP

Impacts attendus	PP impactées par notre action
• Découverte et appropriation d'une pratique artistique, rencontre avec un artiste, posture du spectateur, posture d'artiste • Capacité à être acteur d'un projet, respect du cadre de travail, évolution des capacités scolaires et sociales (savoir-être et savoir-faire) • Plus grande confiance en soi, affirmation de points de vue singuliers • Autonomisation, responsabilisation, prise d'initiatives, mobilité sur le territoire	Participants
• Développement de la curiosité, de la créativité et de l'esprit critique, prise de conscience de sa propre richesse culturelle, ouverture sur le monde • Appétence culturelle, proposition de nouvelles offres culturelles et élargissement de l'accès à l'offre culturelle Participants	Parents & familles
• Création de liens, rupture de l'isolement, émergence d'un projet collectif, développement des capacités sociales et civiques, création d'un	Habitants du territoire

sentiment d'appartenance • Apprentissage de la diversité, expérience de la mixité sociale, de l'intergénérationnel ou de l'interculturel, acceptation de l'autre, plus grande tolérance, solidarité • Amélioration du cadre de vie et de l'image du ter	
• Pérennisation des projets expérimentaux et innovants • Évolution de la conduite et du management du projet, diversification et appropriation de nouvelles pratiques, transmission et acquisition de savoir-faire • Changement de posture professionnelle, intégration de projets sociaux et/ou artistiques dans ses pratiques • Développement de la collaboration entre partenaires (compréhension, confiance, culture commune), création d'une dynamique territoriale	Équipe de la structure porteuse du projet Partenaires opérationnels

Source : réalisé par nos soins

IV.Formalisation de la méthodologie (feuille de route opérationnelle)

C'est la phase durant laquelle nous élaborons la méthodologie de collecte et d'analyse des données, et alimentons son tableau de bord d'évaluation d'impact social pendant et en aval du projet :

- Pendant le projet avec les indicateurs d'activité, en fin de projet avec les indicateurs de résultat, et après six mois à un an à la fin du projet avec les indicateurs d'effets à plus long terme.

Le processus que nous proposons accompagne aussi la réflexion relative au choix des méthodes et des outils de mesure en proposant d'aborder l'évaluation de l'impact social comme un processus contextualisé, motivé par des objectifs et des questions précises, formulés par les acteurs eux-mêmes.

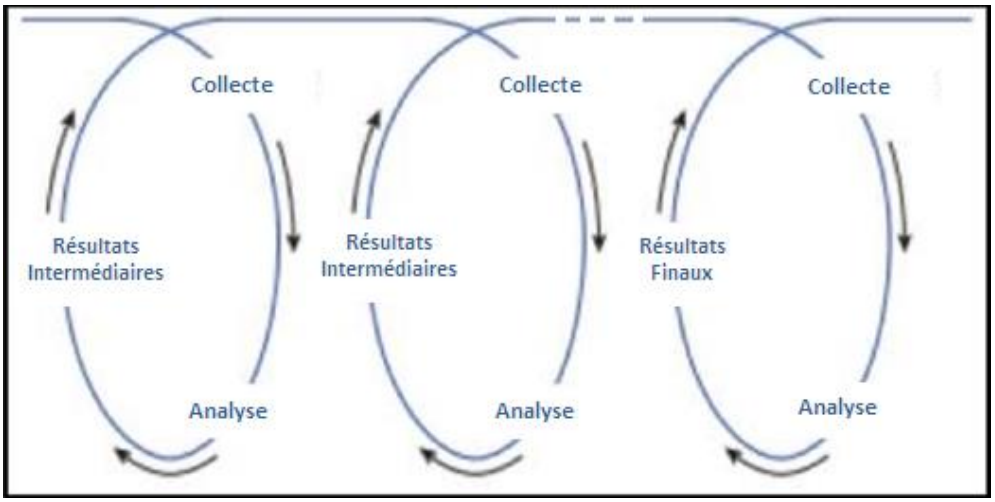
Afin d'opérationnaliser le processus que nous proposons dans le cadre de cette proposition, de mener une recherche-intervention au sein de la fondation, dans laquelle nous accompagnons un projet dans la mise en place de son modèle de mesure d'impact social.

Notre travail a pour objectif d'apporter à la fondation des clés de compréhension et d'action sur l'évaluation de l'impact social, pour s'engager, avec leurs parties prenantes, dans une démarche d'évaluation partagée, pertinente et adaptée aux attentes et enjeux de chacun.

A. Opérationnalisation de la démarche

Dans cette phase, l'opération de coordination et de la collecte et de l'analyse des données auprès des parties prenantes identifiées préalablement est circulaire, basée sur les indicateurs identifiés en phase préparatoire de formalisation de la méthodologie.

Figure 10 :Modèle de recherche de Stringer (2007)



Source : Bezeau, David, 2019, L'accompagnement d'enseignantes en éducation physique et à la santé visant l'optimisation de leurs pratiques évaluatives en éducation à la santé

Démarche complète mobilisant une mixité de méthodes

Dans les guides sur l'évaluation d'impact social, deux types de données sont souvent opposés : les données quantitatives et qualitatives (ex : Avise, Improve & Fidarec, 2021). Ainsi, notre dispositif d'évaluation combine différentes approches (qualitatives, quantitatives, monétaires ou de l'impact net) pour répondre aux différents enjeux de l'évaluation.

Nous nous approprions un ensemble de méthodes et d'outils pour élaborer une structure complète d'évaluation. Nous proposons ainsi, de s'inspirer de plusieurs démarches pour répondre de manière plus pertinente aux enjeux posés.

a) Approches qualitatives

Une étude qualitative vise à mieux comprendre les effets de chaque projet sur ses bénéficiaires, à qualifier l'utilité sociale d'une activité et ses caractéristiques ; l'analyse qualitative repose sur des données issues principalement de l'analyse documentaire, d'entretiens individuels, de groupes de parole et autres méthodes de recueil d'informations d'ordre qualitatif.

b) Approches quantitatives

Une évaluation quantitative consiste à définir, utiliser et suivre des indicateurs afin de vérifier l'atteinte d'objectifs préalablement fixés par les parties prenantes de l'évaluation. Il existe différents types d'indicateurs : standardisés, sectoriels ou personnalisés.

c) Approches monétaires

Les approches monétaires visent à valoriser en monnaie sonnante et trébuchante les bénéfices d'un projet pour la société ou pour les individus. Souvent, cette valorisation est mise au regard des sommes investies dans le projet ou des coûts évités à la puissance publique grâce au projet. Les

comptabilités environnementales sont aussi un outil de valorisation de l'impact environnemental et sociétal des activités économiques. Exemple : Le retour social sur investissement

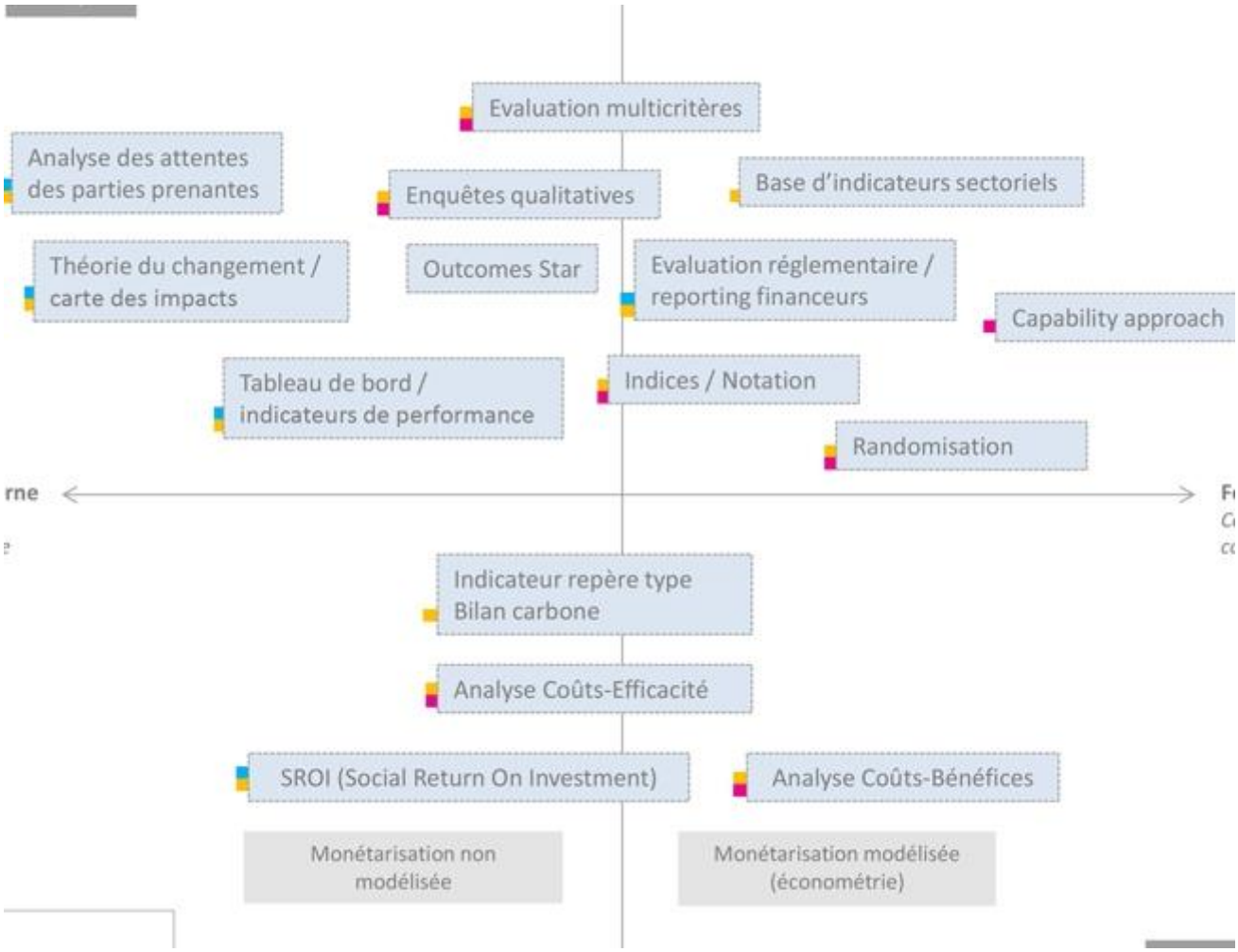
d) Approches causales, la mesure de l'impact « net »

Pouvoir évaluer l'impact « net » de son projet nécessite de mettre en place des méthodes permettant d'établir le lien de causalité entre une action et les résultats obtenus. Ces approches établissent des comparaisons entre un groupe de bénéficiaires d'un programme et un groupe témoin.

Cartographie des principales méthodes d'évaluation

En 2011, le Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS) a proposé une représentation des principales méthodes selon deux dimensions : la focalisation de la démarche sur l'interne ou sur l'externe et l'agrégation plus ou moins importante de critères divers.

Figure 11 : Cartographie des méthodes d'évaluation de l'impact social, Conseil Supérieur de l'ESS, 2011



Source : Conseil Supérieur de l'ESS, 2011

Choisir une ou des méthodes adaptées pour évaluer son impact social

Pour choisir une méthode il est notamment pertinent de partir du référentiel défini lors du cadrage de la démarche et de s'interroger sur la finalité de l'évaluation :

À quelle(s) question(s) la démarche cherche-t-elle à répondre ?

Figure 12 : Exemples de méthodes d'évaluation classées par finalité évaluative, Avise, 2022

Finalité de l'évaluation	Exemples de méthodes
SUIVRE Produire de l'information régulière sur les résultats attendus de mon action	Suivi de tableaux de bords Suivi d'Indicateurs, indices, notations Référentiels d'indicateurs partagés Standards et normes nationaux ou internationaux (exemple : objectifs de développement durable)
COMPRENDRE Comprendre le changement observé via mon action et les facteurs explicatifs potentiels	Cartographies des parties prenantes Cartographies des impacts Analyses qualitatives (enquêtes, entretiens, groupes de parole, observations, etc.) Revue de littérature
PROUVER Prouver que le changement est attribuable à mon action	Analyses d'attribution (analyses avant-après, études contrefactuelles, etc.) Analyses de contribution
VALORISER Donner une valeur au changement suscité par mon action	Démarches de monétarisation (retour sur investissement social, coûts évités, etc.) et coûts-bénéfices Démarches d'évaluation contingentes

Source : Avise, 2022

À partir de cette perspective, voici une sélection d'enjeux et d'exemples de méthodes :

Quels changements mon projet opère-t-il pour mes parties prenantes ?

- les groupes de discussion

Comment adapter le pilotage de mon action selon les résultats et l'impact qu'elle génère ?

- Outcomes Star, de son nom d'origine
- Dispositif local d'accompagnement (DLA)

Quels sont la valeur et l'impact de mes activités par rapport à ceux d'autres structures ?

- IRIS (Impact reporting and investments standards)
- Impact Management Project,
- Objectifs de Développement Durable (ODD)

Comment avoir une vision d'ensemble de l'impact généré par mes activités ?

- SROI (Social Return on Investment)

Dans le changement constaté, quel est l'impact réel de mes activités ?

- la randomisation

Quels bénéfices ou coûts évités mes activités permettent-elles à l'ensemble de la société ?

- l'analyse coûts-bénéfices

Mesurer

Cette étape, reconnue comme la plus complexe, consiste à élaborer ou mobiliser les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour établir « la preuve » de l'impact social. La collecte et l'analyse des données dépendront des outils et méthodes choisis. Les acteurs de l'évaluation devront tenir compte de leurs capacités et ressources sur la faisabilité opérationnelle de cette étape.

Indicateur

Variable qui peut être soit chiffrée et objective, soit qualitative et définie par de l'observation et du déclaratif. Pour une vision fine de l'impact, celui-ci s'apprécie à travers 3 niveaux complémentaires d'indicateurs, qui peuvent être autant quantitatifs que qualitatifs :

- • Indicateur d'activité (ou de suivi) : il permet de mesurer ce qui est mis en place pendant le projet pour avoir l'impact attendu. Exemple : nombre de participants
- • Indicateur de résultat : il indique ce que le projet produit, c'est-à-dire les résultats directement imputables au projet et observables à la fin de celui-ci. Exemple : % de participants ayant développé leur curiosité culturelle
- • Indicateur d'effet long terme : il porte sur les conséquences du projet à long terme et vis-à-vis desquels des facteurs extérieurs ont pu intervenir. L'échéance du long-terme doit être adaptée en fonction du projet, des ressources disponibles et de l'ambition de l'évaluation. Exemple : % d'enseignants qui ont intégré de nouvelles pratiques pédagogiques suite au

projet Outil de collecte Source d'information à mobiliser et méthode adoptée pour collecter les données. Exemples : questionnaires, échelle d'évaluation ou entretiens…

Exemple :

Tableau 4 : classification des indicateurs

Indicateurs d'activité	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'effet long terme à 3 mois, 6 mois, 1 an …
1. Nb de participants Liste de présence 2. % de participants assidus (publics non captifs) ou engagés (publics captifs) Questionnaire d'auto-évaluation ou évaluation par les enseignant	% de participants ayant acquis les compétences sociales et artistiques clés du projet Questionnaires, échelle d'évaluation ou entretiens	% de participants ayant renforcé leur capabilité Questionnaires, échelle d'évaluation ou entretiens
% de participants ayant un accès limité à des activités culturelles Fiches d'inscription ou questionnaire de début d'année	% de participants ayant développé leur curiosité culturelle Questionnaires, échelle d'évaluation ou entretiens	% de participants qui poursuivent une activité culturelle Questionnaires, échelle d'évaluation ou entretiens
% de partenaires réellement impliqués Observation	% de partenaires prêts à reconduire le projet et /ou la collaboration Réunion de bilan de fin de projet / fin d'année	% de partenaires qui ont effectivement reconduit le projet et /ou la collaboration Observation

Source : réalisé par nos soins

Collecter les données

La collecte de données s'inscrit au cœur de la démarche. Il s'agit de collecter des données existantes ou nouvelles selon la ou les méthodes choisies :

- Entretien individuel ou collectif
- Questionnaire
- Recherche documentaire
- Benchmark
- Échelle d'évolution
- Méthode d'attribution,
- Etc.

Analyser et croiser les données

Les données collectées sont analysées et interprétées au regard des critères définis au préalable et permettront de répondre à la question évaluative déterminée lors du cadrage de l'évaluation.

Délibérer & Partager les résultats et enseignements

Cette dernière étape favorise l'appropriation des résultats de l'évaluation par l'ensemble des parties prenantes ciblées pour garantir l'utilité de la démarche. Que ce soit pour rendre compte, pour comprendre ou pour améliorer son action, les résultats d'une évaluation n'ont d'intérêt que s'ils sont utilisés et partagés. Ils viendront nourrir les pratiques, les prises de décisions et les échanges avec les parties prenantes. Selon les enjeux et finalités de l'évaluation cette étape permet de tirer des enseignements afin d'améliorer l'action de la structure et d'établir une stratégie de diffusion et de valorisation des résultats.

Le format du partage des résultats et enseignements de l'évaluation d'impact social dépend des objectifs que nous avons fixés et des parties prenantes destinataires : rapport d'impact, brochure synthétique, vidéos, … Quel que soit le format de livrable final, l'organisation d'un temps d'échange permettra aux différentes parties prenantes de confronter leurs points de vue et de co-construire des enseignements sur le projet à partir des résultats de l'évaluation.

La finalité de ce temps d'échange est d'aboutir à la création d'une vision partagée et d'un langage commun sur les points clés de l'analyse.

CONCLUSION

Les résultats de nos recherches visent la contextualisation d'une démarche conceptuelle de l'évaluation de l'impact social dans une organisation marocaine, et aussi à rapprocher la question de l'évaluation de l'impact social et comment mesurer cet impact. Dans ce contexte, l'analyse des résultats a permis de qualifier deux aspects de la dynamique actuelle de l'évaluation de l'impact social 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 organisations, soit par l'État soit par d'autres organismes. Pour mesurer et évaluer leur impact social. Deuxièmement, Les pratiques liées à la mesure de l'impact social sont révélatrices de la conviction des dirigeants d'entreprise (exemple de la fondation ABDALKADER BENSALEH) 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 organisations 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, l'organisation se trouve confrontée 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 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 ce papier, n'a qu'une visée expérimentale. Elle a pour finalité de montrer la spécificité de la contextualisation liée à la mesure de l'impact social dans les organisations marocaines. En effet, cette étude de cas – bien qu'elle ne soit pas étendue pour être significative – a pour intérêt de voir la démarche de l'évaluation de l'impact social en dehors du cadre formel et normalisé plus adapté aux grandes entreprises multinationales.

BIBIOGRAPHIE

[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] Avise, Essec, Mouves (2013). « Petit précis de l'évaluation de l'impact social ». Guide pratique.

[3] Avise, ESSEC, Mouves, Bellue, C., Stievenart, E. et Dasnoy, J. (2013).

[4] Avise, Fonda et Labo de l'ESS (2017). « La mesure d'impact social. Caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes. » Rapport n°1 de l'étude « ESS et création de valeur ».

[5] Avise, Improve & Fidarec (2021). « Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques ». Cahier pratique réalisé dans le cadre de Social Value France.

[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] Basu, K., & Palazzo, G. (2008) Corporate social responsibility: A process model of sense making. Academy of Management Review, 33(1), 122–136.

[8] Baudet, A. (2019) « L'appropriation des outils d'évaluation par les entreprises sociales et associations d'intérêt général : apports d'une approche sociotechnique pour la conception des outils d'évaluation d'impact social ». Thèse de doctorat en gestion, ESCP Europe, soutenue le 28 janvier 2019.

[9] 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

[10] Branger, V., Gardin, L., Jany-Catrice, F. et Pinaud, S. (2014). « Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire ». Alter-guide du projet Corus-ESS.

[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] 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.

[15] 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.

[16] 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.

[17] 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

[18] 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

[19] 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

[20] Commission européenne, 2011, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période2011-2014 19 : Commission Européenne.

[21] Donaldson, T. (1999), "Response: Making Stakeholder Theory Whole", Academy of Management Review, 24, p. 237–241.

[22] Duke University & UNDP (2021). « Impact Measurement & Management for the SDGs ». MOOC.

[23] El Malki, T. 2014. La responsabilité sociale des entreprises - Le cas du Maroc. Afrique Orient.

[24] ESSEC & Impact Tank (2021). « Panorama de l'évaluation d'impact social en France ». Rapport.

[25] Freeman, E.R., 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Harpercollins College Div.

[26] 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

[27] 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

[28] Harrison, J.S., 2011, Stakeholder Theory in Strategic Management: A Retrospective, dans: R. A. Phillips (Ed.), Stakeholder Theory: Impact and Prospects, Edward Elgar, UK

[29] 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.

[30] Improve (2015). « Guide de la mesure d'impact social ». Guide pratique pour la fondation REXEL.

[31] Jany-Catrice, F. (2020). Une économie politique des mesures d'impact social. Working paper du CIRIEC No. 2020/14.

[32] Jarrod O., 2019, Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice, Business Ethics: A European Review, 28, 4, (423-440).

[33] Jatteau, A. (2016). « Faire preuve par le chiffre. Le cas des expérimentations aléatoires en économie ». Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris-Saclay, soutenue le 05 décembre 2016.

[34] Jones, T.M., Wicks A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", Academy of Management Review, 24, p. 206–221.

[35] 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).

[36] 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

[37] Kleszczowski, J. (2017). « Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Saclay, soutenue le 18 décembre 2017.

[38] L'Huillier, H. (2017). « L'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable. Applications à des projets menés par des multinationales au Nigeria et au Mexique ». Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lille 1, soutenue le 19 mai 2017

[39] Labo de l'ESS (2019). « Aux captifs la libération : mesurer la relation aux autres ». Initiative inspirante publiée le 26 septembre 2019.

[40] Ottaviani, F. (2021). « Evaluer l'utilité sociale, l'impact social. 2ème session : la quantification ». Cours à la Grenoble Ecole de Management, IST Module 5 « New forms of governance ».

[41] 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.

[42] Peretti, J. (2021). Éditorial. Question(s) de management, 32, 11-13. https://doi.org/10.3917/qdm.212.0011

[43] Petit précis de l'évaluation de l'impact social. Binhas, L. (2004).

[44] Phillips, R., R.E. Freeman et A.C. Wicks, 2003, What stakeholder theory is not, Business Ethics Quarterly, 13(4), pp. 479-502.

[45] Portney P.-R. (2008). The (not so) new corporate social responsibility: An empirical perspective, Review of Environmental Economics and Policy, 2: 261- 275.

[46] Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'ESS en France, 2012.

[47] Rivière, P. (2020), « Qu'est-ce qu'une donnée ? ». Courrier des statistiques N5 - Décembre 2020 – Insee, pp. 114-131.

[48] Sadownik, B. (2015). The Demonstrating Value Workbook: An Activity Guide to Tracking and Expressing your Organization's Success. Demonstrating Value.

[49] 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

[50] 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

[51] 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.

[52] Social Impact Investment Taskforce (SIIT). (2014). Measuring Impact - Subject paper of the Impact Measurement Working Group.

[53] Société Française d'Evaluation (2021). « L'utilisation des data dans l'évaluation des politiques publiques ». Sensibilisation animée par P. Rivière, I. Hamoumi, E. Keryer et A. Chapey.

[54] Steiner, G. et Steiner, J. 2011, Business, Government and Society : A Managerial Perspective : McGraw-Hill/Irwin.

[55] Stievenart E., Bellue C., Dasnoy J., 2013, Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avise, Essec, Mouves.

[56] 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

[57] 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.

[58] Allen, Will; Cruz, Jennyffer; Warburton, Bruce (2017). How Decision Support Systems Can Benefit from a Theory of Change Approach. Environmental Management, 59(6), 956–965. doi:10.1007/s00267-017-0839-y

MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DE L'UNIVERSITÉ JOSEPH DU BURKINA FASO

Salifou PACODE
Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université Aube Nouvelle / Burkina Faso
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
pacodesalifou@yahoo.fr

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

Résumé

Les multiples contraintes enjoignent les décideurs publics et les chercheurs à la définition et à la mise en œuvre de stratégies. En effet, une nouvelle stratégie de mobilisation des travailleurs des services publics est nécessaire. Pour améliorer le service et accroitre le rendement, il faut mobiliser les ressources publiques, nous font constater Arezki et al. (2018). L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact de la Motivation de Service Public (MSP) sur la performance organisationnelle de l'Université Joseph KI-ZERBO (UJKZ). Pour y parvenir, nous avons privilégié la posture positiviste dans une approche sur le contenu. Ainsi, la méthode mixte a servi de tremplin pour recueillir des données primaires qualitatives et quantitatives. Des documents relatifs à la performance de la structure ont aussi été exploités. L'étude révèle un niveau élevé de MSP du personnel de l'UJKZ avec une expression significative de la dimension gouvernance démocratique burkinabè. Elle confirme aussi une corrélation entre les dimensions de la MSP et celles de la performance organisationnelle.

Mots-clés
Motivation de service public, performance organisationnelle, engagement organisationnel, dimensions de la performance, impact

Abstract

The multiple constraints require public policy makers and researchers to define and implement strategies. Indeed, a new strategy for mobilizing public service workers is needed. To improve service and increase performance, public resources must be mobilized, Arezki et al. (2018) note. The objective of this study is to analyze the impact of Public Service Motivation (PSM) on the organizational performance of the Joseph KI-ZERBO University (UJKZ). To achieve this, we favored a positivist posture in a content-based approach. Thus, the mixed-method approach was used as a springboard to collect primary qualitative and quantitative data. Documents related to the performance of the facility were also used. The study reveals a high

level of PSM among UJKZ staff with a significant expression of the Burkinabe democratic governance dimension. It also confirms a correlation between the dimensions of PSM and those of organizational performance.

Keywords

Public service motivation, organizational performance, organizational commitment, performance dimensions, impact

Introduction

La gouvernance publique contemporaine est à un tournant décisif dans tous les pays. De plus en plus, les pressions sociales semblent dicter les résultats aux décideurs publics. En effet, les notions d'efficacité, d'efficience, de productivité, de rentabilité et d'évaluation de la performance délient les langues. Le secteur public fait désormais face à de multiples défis au point de susciter des voix qui s'élèvent pour inviter l'administration publique à se recentrer autour de son personnel et de ses citoyens (Perry & Wise, 1990 ; King & Stivers, 1998 ; Rondeaux, 2006 ; Émery & Giauque, 2014 ; Dahmani, 2011).

Les autorités en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche, dans la dynamique de production d'un service public de qualité, ont veillé à la création d'une diversité d'administrations internes dans les universités publiques. Le fonctionnement effectif de ces administrations internes de l'UJKZ est à la charge de ses premiers responsables. C'est conscients de cette réalité que les auteurs des théories des organisations mettent en valeur le rôle du cadre institutionnel dans l'explication du comportement organisationnel (Di Maggio & Powell, 1983 ; Scott, 1995 ; Meyer & Rowan, 1991 ; Perry & Vandenabeele, 2008 ; Giauque et al., 2011). Cette théorie dont Giauque et al. (2011, p. 237) se sont inspirés note que *« les structures organisationnelles se fondent sur les interactions d'acteurs symboliques, mais ces interactions ne sont pas possibles en l'absence de structures organisationnelles »*.

Le contexte dans lequel les administrations publiques font des prestations interpelle plus qu'autrefois les différents acteurs. Les ressources humaines et leur gestion sont donc perçues comme un tremplin pour atteindre la performance organisationnelle. Peretti (2017, p. 8) établissait cette relation lorsqu'il s'exprimait : *« La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles »*. Ainsi existerait-il un lien entre le dévouement pour l'intérêt général et la performance. Giauque (2010, p. 13) met en relation ces concepts en ses termes : *« … la motivation par les valeurs, ou motivation à l'égard du service public (PSM), est bien souvent la variable explicative la plus solide pour expliquer le niveau de satisfaction et d'engagement organisationnel déclaré par les salariés publics »*. Pour ce faire, les valeurs de service public ne doivent pas être perçues *« comme un héritage historique encombrant aujourd'hui, mais bien comme un élément central du travail dans les administrations publiques …»* (Giauque, 2010, p. 13).

L'UJKZ ne bénéficie pas toujours d'un engagement effectif et permanent de tous ses fonctionnaires. Le laxisme, les insuffisances de résultats et d'autres manquements, devenus

tentaculaires, semblent constituer les caractéristiques de certains travailleurs et responsables. Il devient donc impératif de mener une réflexion axée sur la mobilisation des acteurs de ladite organisation afin d'impacter positivement la performance de cette structure.
Il est perceptible que l'UJKZ est en quête d'une image de marque. Elle cherche à demeurer à la hauteur des défis majeurs dans un contexte de pressions sociales. Fort de ces constats, il apparaît que la gestion des ressources humaines publiques est à un tournant décisif de son histoire (Émery & Martin, 2010 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010, Dahmani, 2015). Notre recherche s'inscrit dans la dynamique de contribution à la réalisation de la noble ambition de cette université publique. Nous voulons répondre à cet impératif à travers notre recherche qui a pour ambition d'apporter une réponse au problème suivant : **Quel est l'impact de la motivation de service public des travailleurs de l'Université Joseph KI-ZERBO sur la performance organisationnelle de cette structure ?** L'objectif général est d'analyser l'apport de la motivation de service public pour la performance organisationnelle de l'UJKZ.

Notre article est structuré en cinq parties. La première est relative à l'état de l'art sur le sujet. La seconde présente la démarche méthodologique et la troisième partie aborde les résultats de la recherche. La discussion est faite dans la quatrième partie. Enfin, les contributions, les limites et les perspectives futures de la recherche sont développées dans la cinquième partie.

I - État de l'art

1. La motivation à l'égard du service public, un concept au contenu spécifique

La définition de la MSP par Perry et Wise (1990, p. 368) comme étant *« une prédisposition individuelle à répondre aux motifs principalement ou uniquement développés dans les institutions ou organisations publiques »* suscite des interrogations. On se demande si la MSP est un attribut individuel (qualités individuelles développées dans le cadre d'une socialisation primaire) ou est tributaire d'autres facteurs de socialisation (la culture organisationnelle, les formes de management et de leadership, la perception d'une congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, etc). Ces interrogations ont inspiré de nombreuses recherches qui ont permis d'identifier les antécédents de la MSP. Il s'agit des variables sociodémographiques et des variables organisationnelles.

L'élément le plus important de la définition, c'est qu'elle n'a pas besoin d'être conforme aux théories du choix rationnel ou du public, choix qui a pour base l'intérêt personnel. Il s'avère important de préciser qu'une définition complète du concept intègre deux (2) aspects majeurs. Premièrement, une définition du concept doit aller au-delà de l'intérêt d'une personne ou d'une organisation. Son cadre de référence est plus large que l'individu seul, où l'organisation qui l'englobe (ce qui est dans l'intérêt d'une organisation publique, un ministère par exemple, est différent de ce qui est d'intérêt public). Un comportement peut être profitable à une structure publique sans être d'intérêt public. Cette réalité ne signifie pas que les intérêts individuels ou collectifs n'aient aucun point de convergence avec l'intérêt public. Mais au cas où un conflit les oppose, l'intérêt public doit prévaloir, pour que l'on puisse parler de motivation à l'égard du service public. Deuxièmement, selon Rainey et Steinbauer (1999),

la motivation à l'égard du service public peut se retrouver à l'échelon d'une collectivité locale, d'une région, d'une nation ou de l'humanité toute entière. Pour la dernière partie de leur définition générale, ils ont fait appel à la théorie de la motivation. Selon Heckhausen (1991), la motivation est le terme général qui englobe tout le processus dont l'élément central est l'accomplissement d'une conduite définie. La motivation existe seulement s'il existe une interaction entre des valeurs individuelles et une situation réelle qui permet à un individu de pratiquer ces valeurs (conduite définie). Il s'agit d'une variable intermédiaire entre, d'une part, l'interaction des valeurs prônées par un individu et l'opportunité de les exercer et, d'autre part, une conduite à tenir. Pour la motivation à l'égard du service public, cette interaction doit évidemment être de nature publique (située au sein d'institutions publiques). Les comportements qui en découlent sont donc à la fois intentionnels et au service de la collectivité. Intégrer ces notions dans une définition, permet de reconnaitre que la motivation à l'égard du service public est *« une conviction, des valeurs et des attitudes*[1] *qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie » (*Hondeghem & Vandenabelee, 2005, p. 466). Grâce à cette définition, nous espérons couvrir tous les aspects possibles du débat sur la motivation à l'égard du service public.

S'inspirant de travaux antérieurs (Perry & Porter, 1982 ; Perry & Wise, 1990 ; Rainey, 1982), Giauque et al. (2011, P. 225) soutiennent que les motivations des fonctionnaires *« se fondent sur la volonté de promouvoir les valeurs publiques de manière désintéressée »*. Pour résumer cette idée, ils citent Perry et Hondeghem (2008, p. 3) en précisant que la MSP est une intention *« de faire le bien d'autrui et de contribuer au bien-être de la société »*.

2. La MSP, un concept universel avec cependant des perceptions selon les traditions administratives.

Le concept de MSP présente un contenu différent selon les traditions administratives propres au pays. En effet, si une approche tridimensionnelle (rationnelle, normative et affective) peut sembler *a priori* adaptée, quels que soient l'attitude et le contexte dans lequel on se trouve, il n'en est pas forcément de même pour les références historiques et culturelles sous-tendant la formulation des items (Desmarais et al., 2012). Plusieurs travaux ont permis de mettre en exergue les spécificités du concept de MSP selon les réalités administratives. En Europe, il existe des conceptions très différentes du service public (Chauvey, 2008). Fort des réalités spécifiques relatives aux habitudes administratives, des auteurs ont tenté de percer le mystère de la transférabilité de la MSP. Les premières recherches sur les traditions administratives ont été menées en Europe sous la direction de Hondeghem, dans le cadre d'une étude comparative entre la France, l'Allemagne, les Pays- Bas et le Royaume Uni. Dans ce cadre, Hondeghem et al. (2005), estimant que l'étude des comportements désintéressés était rendue difficile par l'existence de concepts similaires, mais différenciés, avaient

[1] En utilisant les termes « convictions, valeurs et attitudes », nous essayons de couvrir autant que possible les déterminants comportementaux porteurs de valeurs en évitant de laisser de côté des concepts tels que la culture nationale, l'éthique, l'attitude etc., porteurs eux aussi de valeurs.

considéré que certaines dimensions de la MSP ne s'appliquaient pas en Belgique. Des différences dans la MSP peuvent être notées entre l'Allemagne et la Grande-Bretagne, les différentes traditions administratives ayant un impact sur le mode de manifestation de la MSP (Vandenabeele et al., 2006). Ces premiers travaux ont permis à des auteurs d'approfondir la réflexion sur le sujet qui a abouti à l'ajout d'autres dimensions afin de prendre en compte de nombreuses spécificités. Vandenabeele (2008) et Giauque (2011) ont pour ce faire défendu l'ajout d'une dimension « gouvernance démocratique » (democratic governance) au modèle de mesure de la MSP de Perry pour prendre en compte la spécificité européenne et notamment mettre l'accent sur les dimensions cognitives des motivations liées au service public. Cette dimension reposerait sur les lois fondamentales de l'administration qui fondent le service public français : responsabilité, permanence, équité, neutralité, adaptabilité (Vandenabeele, 2008, p. 157). Cerase et Farinella (2009) plaident également pour l'ajout d'une dimension supplémentaire. Aussi, l'influence de la France sur le développement des administrations en Europe, mais aussi l'existence dans les pays occidentaux de racines communes liées aux traditions politiques judéo-chrétiennes et gréco-romaines, contribuerait à garantir un certain degré d'universalité de la MSP dans les pays occidentaux (Vandenabeele, 2008). Par ailleurs, les limites à l'application de l'échelle relevées dans certains pays l'ont parfois été dans des termes similaires lors de sa mise en œuvre dans sa culture d'origine, aux États-Unis : des interrogations concernant la validité de la dimension « abnégation » existent bien aussi aux États-Unis (Christensen & Wright, 2009 ; Perry, 1996) qu'en Belgique (Vandenabeele, 2008). De nombreux chercheurs ont souligné la difficulté d'atteindre des propriétés psychométriques acceptables avec la totalité de l'échelle à 24 items (Christensen & Wright, 2009 ; Kim, 2009) et même avec un sous-ensemble des dimensions et items originaux (Giauque et al., 2011).

- *Les effets de la MSP sur l'engagement organisationnel et la performance organisationnelle*

Aussi, d'autres recherches soulignent la relation positive et significative qu'entretiennent la MSP et les "comportements citoyens en organisation" appelés en anglais *organisationnel citizenship behavior*. En effet, plus les individus déclarent un haut niveau de MSP, plus ils sont susceptibles d'épouser des comportements favorables pour le fonctionnement d'une organisation. Ces comportements peuvent être le soutien spontané aux autres membres de la structure, la participation active, l'identification et l'adhésion aux buts et objectifs de leur organisation (Ritz et al., 2010). Le leadership des dirigeants publics basé sur le soutien aux employés, sur la mise en exergue de valeurs qui transcendent l'intérêt individuel, telles que la justice sociale, l'égalité et la bienveillance à l'égard d'autrui constitue un élément catalyseur de la relation entre MSP et "comportements citoyens en organisation". Ce type de leadership peut avoir une influence positive sur la motivation en général de leurs employés et permettre précisément à ce que ces derniers développent une motivation à l'égard du service public (Giauque, 2010). Dahmani (2015, P. 139-140), met en exergue le rôle du leadership dans sa proposition d'un contrat psychologique renouvelé à travers quatre principales clauses : *« leadership éthique et motivationnel, travail intrinsèquement vivant et habilitant, développement stratégique des compétences et identité resserrée autour des valeurs cardinales de l'éthos public »*. De plus, Pupion et al. (2017) dans son étude qui avait pour objectif de modéliser le processus motivation-engagement à l'égard du service public, à la

lumière de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) et du management interculturel (Hofstede, 1984, 1997 et 2005) a pu montrer l'influence de la MSP sur l'engagement organisationnel.

L'étude de l'influence de la motivation sur la performance publique revêt de nos jours *« une prééminence incontestable dans les réformes administratives »* (Dahmani, 2015, p. 134). Dahmani (2015, p. 134), s'inspirant des travaux de certains auteurs (Li, 2008 ; Vandenabeele, 2009) souligne que *« la satisfaction et l'engagement médiatisent l'impact de la motivation de service public sur la performance publique »*. Toutefois, d'autres soulignent que ce lien n'est pas linéaire (Alonso & Lewis, 2001 ; Bright, 2008). Dans cette logique, il n'est pas vain de noter que l'isolation de l'effet propre de la motivation n'est pas aisée, dans ce sens que *« la performance publique est pluri-déterminée et dépendante des spécificités juridiques, structurelles et sociales »* (Dahmani, 2015, p. 134).

3. Le processus de motivation-engagement à l'égard du service public de Pupion

Le modèle de Pupion et al. (2017) explique de façon précise le processus motivation-engagement à l'égard du service public. Tout en s'appuyant sur les travaux de Meyer et Allen (1991), Pupion et al. (2017, paragr. 14), soutiennent que : *« Les différentes dimensions de la MSP, reflets de l'attitude et des normes subjectives, ainsi que la perception du contrôle sur le comportement vont influer directement ou indirectement sur l'engagement qui comprend une dimension affective, calculée et normative. »* À partir d'analyses, Pupion et al. (2017, paragr. 10) ont examiné la relation entre la MSP, le soutien organisationnel et l'engagement à l'aide de la théorie du *« comportement planifié »* d'Ajzen (1991). Ce processus d'engagement à l'égard du service public est principalement expliqué à quatre niveaux et de la façon suivante (Pupion et al., 2017, paragr. 15).

a) ***Les trois dimensions de la MSP (affective, rationnelle et normative)*** décrites par Perry et Wise (1990) ou Perry (1996).

Pupion et al. (2017, paragr. 27) se sont exprimés sur la première dimension : ***«*** *La dimension affective de la MSP déclenche des comportements pro-sociaux sur la base de réponses émotionnelles aux différentes situations sociales. »* L'auteur retient les variables comme la compassion, l'attitude face aux problèmes sociétaux et l'intérêt public pour mesurer cette dimension. S'inspirant des réflexions de Frederickson et Hart (1985) et Perry (1996), Pupion et al. (2017, paragr. 28) trouvent que *« la compassion exprime une réaction émotionnelle à l'humanité »*. Cette variable est reprise par Kim et al. (2012) dans sa mesure de la MSP.

À en croire Perry (1997), la socialisation est considérée comme un facteur de la MSP. Bellah et al. (1986*)* renchérissent en précisant que le comportement à l'égard des problèmes sociétaux et de l'intérêt public exprime une façon de vivre ensemble.

La dimension rationnelle est basée sur une évaluation calculatoire des situations et des actions *(Knoke & Wright-Isak, 1982)*. Elle est fondée sur le principe de la *« maximisation de l'utilité individuelle » (Perry & Wise, 1990, p. 368)*. Trois variables à savoir l'attirance pour les

politiques publiques, l'autonomie et la sécurité de l'emploi permettent d'appréhender cette dimension. En se référant à *Perry (1996) et Kim et al. (2012)*, la participation à l'élaboration des politiques publiques offre la possibilité aux employés des administrations publiques de renforcer leur propre pouvoir ou de défendre leur intérêt particulier.

En se basant sur les travaux de Miller et al. (2002) et Hofstede (1984), Pupion et al. (2017, paragr. 25) considèrent que *« cette variable est liée à l'individualisme et évalue dans quelle mesure une personne apprécie d'être indépendante dans son travail quotidien »*. À partir des travaux de Goncalo et Staw (2006), Pupion et al. (2017) montrent que l'individualisme peut impacter positivement l'engagement organisationnel des employés publics. À partir de ces réflexions, nous formulons l'hypothèse H1 suivante :

H1 : « Plus les dimensions affective et rationnelle de la motivation de service public des travailleurs de l'Université Joseph KI-ZERBO sont manifestes, mieux l'efficacité de cette structure est élevée ».

La dimension normative de la MSP exprime l'obligation qu'ont les employés du secteur public à se conformer aux normes sociales (devoir civique, tradition). Pupion et al. (2017), incluent également le sacrifice de soi qui a également une dimension normative et affective.

Pupion et al. (2017, paragr. 31) précisent : *« Dans une première approche, nous considérons que le devoir civique peut être un prolongement du sacrifice de soi et que le devoir civique et le sacrifice de soi correspondent à une composante normative de la MSP influencée par les différences culturelles »*. Le devoir civique a une influence sur l'engagement affectif (Julian et al., 2013). Le sacrifice de soi, lui, traduit une volonté de servir les autres en allant au-delà des récompenses financières (Perry, 1996) et comporte *« des composantes affectives et normatives et renvois à l'altruisme, qui est au cœur du concept de MSP »* selon Desmarais et Gamassou (2014, cité dans Pupion et al., 2017, paragr. 31).

En nous inspirant de ce qui précède, l'hypothèse H2 suivante est formulée :

H2 : « Les fonctionnaires de l'Université Joseph KI-ZERBO présentant une motivation de service public élevée à travers sa dimension normative contribuent à l'efficience de leur structure ».

Une réelle implication de l'agent dans les activités de l'organisation peut être un vecteur essentiel dans sa motivation pour servir l'intérêt commun. La grande disponibilité et les sacrifices consentis dans l'administration publique par une grande majorité de responsables ayant un pouvoir de décision, à l'opposé de certains agents qui peinent à assurer huit (8) heures de service quotidiennement, montrent la nécessité de donner une parcelle de pouvoir à chaque travailleur. Ceux qui n'ont pas de parcelle de pouvoir de décision s'engagent rarement. En effet, la confrontation des cas étudiés et la mise en perspective des profils des répondants ont permis à Dahmani, (2015, p. 139) d'identifier un déterminant émergent de la motivation : *le besoin d'avoir un impact sur l'environnement professionnel*. Le besoin d'autonomisation est révélateur de *« la quête d'une dimension stratégique de leurs missions et d'une participation effective dans la prise de décision »* Dahmani, (2015, p. 139).

Il faut préciser que Giauque et al. (2011) décrivent cinq (05) dimensions de la MSP avec la gouvernance démocratique comme cinquième dimension prenant en compte les valeurs spécifiques du pays. Il s'agit de l'attirance pour la politique, l'engagement envers l'intérêt général ou le devoir civique, la compassion, l'esprit de sacrifice et la gouvernance démocratique. Les quatre (04) premières dimensions se trouvent regroupées dans les trois (03) dimensions de Pupion et al. (2017) à savoir les dimensions affective, rationnelle et normative. En plus de ces trois (03) dimensions que nous utilisons, une quatrième appelée *« gouvernance démocratique burkinabè »* sera associée.

Les résultats des travaux de Giauque et al. (2011) suggèrent le complément d'une dimension qui prend en compte les valeurs pertinentes de la constitution et de la fonction publique. En effet, les valeurs promues par la loi fondamentale[2] en son préambule sont : *l'intégrité, la probité, la transparence, l'impartialité et l'obligation de rendre compte*. Inhérentes à la signification du nom du pays (Burkina Faso), ces valeurs constituent la quintessence de la signification du nom du pays : *pays des hommes intègres*. Aussi, la loi N°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'État reprend ses valeurs à son article 39.

Notre recherche s'inscrit donc dans la logique de Giauque et al (2011, p. 237) : *« les valeurs publiques nationales doivent être considérées comme une dimension importante »*. Nous définirons donc des items qui prennent en compte ces différentes valeurs. Pour ce faire, nous formulons l'hypothèse H3 suivante :

H3 : « Les valeurs pertinentes de la constitution et de la fonction publique burkinabè influencent la gouvernance en tant que dimension de la performance de l'Université Joseph KI-ZERBO ».

b) La perception du contrôle sur le comportement révèle le sentiment d'auto-efficacité et la perception du soutien organisationnel du travailleur. Elle impacte aussi positivement sur l'engagement organisationnel d'un fonctionnaire. Ainsi, l'employé bénéficiant d'un fort soutien de la part de son organisation sera encore plus disposé à faire plus d'efforts pour l'organisation (Brunetto et al., 2013) et inversement (Shanock & Eisenberger, 2006).

Bandura (1985) trouve que par le biais de l'auto-organisation, de l'autoréflexion et de l'autorégulation, les individus sont des êtres proactifs. Pupion et al. (2017) pensent que cette variable influe sur l'engagement.

c) ***Le niveau de l'emploi occupé et certains facteurs démographiques individuels*** (Perry, 1997 ; Gamassou, 2014) sont également générateurs d'engagements de l'agent public. Meyer et Allen (1991) considéraient quelques années avant ces auteurs que des variables sociodémographiques (l'âge, le sexe, l'état civil, l'ancienneté et le niveau d'éducation) sont capables d'insuffler l'engagement organisationnel des employés.

[2] Constitution du 02 juin 1991 du Burkina Faso, ensemble ses modificatifs

d) ***Les dimensions culturelles*** influent sur la MSP et l'engagement à l'égard du service public. Pour Pupion et al. (2017), la culture nationale est une variable explicative de la MSP et de l'engagement. Cette relation a été faite par le biais de la théorie des dimensions culturelles de Hofstede (1984). Cette étude a permis d'émettre l'hypothèse selon laquelle la culture nationale a une influence sur les différentes formes de MSP et d'engagement. Pour mesurer l'influence de la culture nationale, Pupion et al. (2017) ont exploité les six dimensions culturelles d'Hofstede (1984, 1997 ; Hofstede & Hofstede, 2005 ; Hofstede & Bond, 1988) et de Trompenaars (1994) : l'Indice de Distance au Pouvoir (PDI), l'Individualisme contre le collectivisme (IDV), la masculinité contre la féminité (MAS), l'Indice d'évitement de l'Incertitude (AUI), le Plaisir contre la Retenue (IND) et l'orientation à court terme contre l'orientation à long terme (LTO).

Dans notre recherche, nous nous intéresserons aux trois facteurs utilisés par WOROU (2010) pour analyser l'impact de la culture nationale sur le processus d'implantation de l'ERP (Distance hiérarchique, Individualisme/Collectivisme et Contrôle de l'incertitude).

Nous avons décidé de prendre en compte ces différents aspects de la culture dans notre recherche parce qu'elle porte sur le Burkina Faso où une forte influence des cultures sur les comportements et les activités humaines est présente. Ce choix se justifie aussi par le fait que l'administration publique de ce pays, caractéristique d'une culture occidentale, évolue dans un environnement culturel africain.

Dans le cadre de nos travaux, la performance organisationnelle sera considérée selon les critères définis au Burkina Faso par le décret N°2017-0625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017 portant modalités d'évaluation de la performance des structures de l'administration publique.

Ritz (2009) annonçait qu'il existe des facteurs individuels et institutionnels qui influencent la performance organisationnelle. Plus tard, les recherches de Alexandra Simon et al. (2015) sur la construction d'un baromètre pour mesurer la « *performance RH »* donnent un aperçu sur comment les attitudes des travailleurs et les pratiques de l'organisation peuvent influencer le rendement d'une administration. Ils soutiennent que les pratiques organisationnelles et les attitudes individuelles influencent la performance organisationnelle. Aussi, selon Andersen (2009) dans son étude sur les déterminants de la performance des professionnels de santé du Danemark, la MSP influence le comportement et la performance des prestataires de services publics. Il précise que : *« La théorie relative à la MSP table sur une meilleure performance dans le secteur public en présence de niveaux plus élevés de motivation de service public parmi le personnel … »* Andersen (2009, paragr. 1). Moynihan et Pandey (2007, cité dans Ritz, 2009, paragr. 1) renchérissent en soutenant que *« la MSP est importante pour la motivation, mais aussi pour la productivité […] »*. La MSP des agents publics affecte positivement et de façon indirecte la performance organisationnelle (Giauque et al., 2010). Ritz (2009, paragr. 10) en affirmant que l'hypothèse selon laquelle *« plus la MSP est élevée, plus l'efficience interne de l'organisation est élevée »* est partiellement confirmée, révèle le lien entre la MSP et la performance organisationnelle.

Les mesures objectives de la performance sont très rares (Ritz, 2009) d'où la difficulté de procéder à son évaluation exacte dans les structures. Ritz (2009, paragr. 9). Elles s'inspirent

des travaux de Brewer et Selden (2000) qui proposent *« une mesure perceptuelle de la performance organisationnelle qui associe les niveaux individuels, du programme et organisationnel de la performance ».* Ritz (2009, paragr. 37), à partir de plusieurs études (Bommer et al., 1995 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Powell, 1992), indiquent que *« … la performance mesurée de façon objective corrèle positivement avec les mesures de la performance perçue. »*.

Brewer et Selden (2000) utilisent l'efficacité, l'efficience et l'équité comme variables de la performance dans les organisations publiques. Auger et al. (1997, paragr. 13) présentent aussi les dimensions de la performance : *« Les gouvernements ont traditionnellement mesuré les intrants, les extrants et l'efficience, ce qui permettait de connaître l'importance des ressources utilisées ou la quantité de travail réalisé, sans trop évaluer si les objectifs visés étaient atteints (efficacité). Cependant, depuis quelques années, les administrations se préoccupent de plus en plus de connaître l'efficacité des programmes et développent des indicateurs qui permettent de la mesurer. »* Au Burkina Faso, le décret N°2017-0625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017 portant modalités d'évaluation de la performance des structures de l'Administration publique retient aussi l'efficacité et l'efficience comme variables tout en associant la gouvernance. Il est utile de noter que les valeurs qui sous-tendent la gouvernance vertueuse sont résumées par l'équité. Kim (2005), se fondent sur des données coréennes pour démontrer que la MSP a une influence positive sur ces variables de la performance. En effet, Ritz (2009, paragr. 56) dans une étude conclut que *« l'augmentation d'efficience examinée est favorisée par la présence de fonctionnaires fortement attachés au service public … »*

Nous retenons donc dans les théories mobilisées pour notre recherche, une relation entre la MSP, l'engagement des travailleurs du secteur public et la performance organisationnelle des structures publiques. Cette relation est développée par Andersen (2009), Ritz (2009), Giauque et al. (2010) et Pupion et al. (2017). Le lien théorique entre la MSP et la performance, et les résultats des études sur l'influence de la MSP sur les variables de la performance (Kim, 2005 ; Ritz, 2009) guideront la présente recherche.

II - Démarche méthodologique

Notre recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste et s'inspire de l'approche sur le contenu. Nous avons opté pour une méthode de recherche mixte. Ce choix méthodologique s'explique en partie par le fait que notre sujet de recherche souhaite requérir les réponses d'un grand nombre d'agents publics afin de cerner l'impact de la MSP. Notre choix se justifie également par le fait que Wacheux (1996), Savall et Zardet (2004), Carpentier et Bachelard (2009) et Giordano (2010) mettent en valeur les dimensions compréhensives et contextuelles comme caractéristiques de la recherche qualitative. Aussi, la MSP est une problématique complexe et exclusivement dominée par les recherches anglo-saxonnes (Forest, 2007 ; Dahmani, 2015) et européennes. Dans ce contexte, selon Miles et Huberman (2003) et Dahmani (2015), la mobilisation d'une étude qualitative est pertinente.

Notre travail porte sur une administration publique bénéficiant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière appelée établissement public de l'État. Afin de disposer d'un échantillon à même de nous aider à atteindre notre objectif, nous avons procédé à l'échantillonnage par choix raisonné. En effet, quatre (04) entretiens semi-directifs ont été réalisés. Le guide d'entretien comprend les thèmes relatifs à la MSP et la performance organisationnelle. Un questionnaire, comprenant des items relatifs aux dimensions affective, rationnelle et normative de la MSP et en lien avec les valeurs publiques nationales, a été aussi soumis aux membres de l'échantillon. Cent huit (108) agents ont été concernés par l'enquête.

Nos choix nous amènent à recourir à l'entretien semi-directif et à l'enquête. Dans la perspective d'augmenter la validité de nos résultats de recherche, nous avons procédé à une triangulation des données à travers une collecte de données primaires et à partir de l'observation. Nos données primaires sont issues des entretiens semi-directifs et de l'enquête par questionnaire réalisés auprès d'agents publics de l'UJKZ et de leurs supérieurs hiérarchiques. Les données secondaires sont internes. Elles sont composées de documents internes à la structure (les rapports de performance et les rapports d'activités). Le logiciel Sphinx sera utilisé pour le traitement des données.

Nous nous considérons comme un participant-observateur. Nous intégrons donc la communauté de travailleurs concernés en tant que chef de service à la Direction des Études, de la Planification et des Statistiques (DEPS) de l'UJKZ, participons aux activités du groupe et faisons savoir notre identité de chercheur.

III - Résultats

Tableau 1 : Situation des enquêtés selon le sexe

Sexe	Catégorie						Total
	E	D	C	B	A	P	
Femme	0	0	15	8	5	0	28
Homme	0	0	27	21	15	17	80
Total	0	0	42	29	20	17	108

Source : Notre enquête terrain, février 2022

Tableau 2 : Situation des interviewés

Emploi	Catégorie	Fonction
Conseiller en gestion des ressources humaines	A	DRH
Conseiller d'intendance scolaire et universitaire	A	Personne responsable des marchés
Secrétaire administratif	A	Secrétaire général
Conseiller d'administration scolaire et universitaire	A	Directeur du contrôle interne

Source : Construction personnelle, février 2022

Notre échantillon est majoritairement constitué d'hommes (74,08 %) avec 25,92 % de femmes. Une diversité de catégorie d'agents a participé à l'étude (C, B, A et P).

1. La dimension affective de MSP influence l'efficacité organisationnelle : fort attachement à l'intérêt public, aux problèmes sociaux et à la compassion

La mesure de la sous-dimension compassion a été réalisée à travers trois questions relatives à l'intérêt pour les individus en situation difficile. Les réponses favorables de la première question représentent 83,4 %. La seconde question enregistre 66,7 % de réponses favorables. Les réponses positives de la dernière sont évaluées à 85,7 %. Le niveau de compassion de l'UJKZ est évalué à 78,6 % avec une expression forte de 36,5 %. Aussi, selon l'interviewé n°4, « *L'entraide dans le cadre du travail ne peut qu'être source d'efficacité. Cela permet sans doute aux agents d'être plus solidaires … de créer un climat plus propice au travail et à la structure d'atteindre ses objectifs plus rapidement, car les problèmes trouvent leur solution de façon endogène donc plus adaptée. »*.

Un attachement aux problèmes sociaux remarquable est enregistré. La première question est répondue favorablement à 90,85 %. La seconde quant à elle enregistre 92,8 % de réponses favorables. La dernière est évaluée à 85,8 % de réponses favorables. Le niveau d'attachement aux problèmes sociaux est de 89,7 %. Les fortes expressions sont à 64,8 %. *« Un service sans le social ne peut pas être efficace. Le devoir de s'entraider socialement est une source de motivation »*, ajoute avec insistance l'interviewé n°2. L'interviewé n°3 renchérit *« Effectif ! Si l'agent a mal à la maison, cela répercute sur le travail. La famille où il y a la souffrance qui s'installe, il y a un malheureux et le travail prend un coup. » À l'interviewé n°4 d'insister : « Aider à résoudre un problème social minant une personne contribue à son équilibre et par conséquent peut booster son apport dans le fonctionnement de sa structure. »*

Un fort attachement à l'intérêt public est révélé par l'étude. La question enregistre 92,9 % de réponses positives et la seconde 71,4 % et la troisième 95,2 %. Toutes les réponses de la quatrième question sont favorables. Le niveau d'attachement à l'intérêt public est de 89,9 % avec une forte expression de 79,8 %. La recherche de l'estime dans l'administration publique justifie la priorisation de l'intérêt général. L'interviewé n°2 l'explique : *« Chacun veut qu'on dise qu'il a fait une œuvre utile. »* L'interviewé n°4 conclut que « *Mis en avant, il est gage d'efficacité organisationnelle en ce sens qu'elle permet de ne considérer que ce qui concourt à la réalisation des objectifs de l'organisation. »* Pour mesurer la dimension affective, nous retenons la moyenne des items de l'intérêt public, de l'attitude face aux problèmes sociaux et de la compassion. 60,2 % des enquêtés présentent un niveau affectif au moins fortement exprimé. Une grande proportion (86,07 %) reconnaissent que l'efficacité de l'UJKZ dépend de leur niveau de MSP. Mais l'intérêt public (89,9 %) l'emporte sur l'attitude face aux problèmes sociaux (89,7 %) et la compassion (78,6 %).

2. La dimension rationnelle de MSP est source d'efficacité à travers l'attirance pour la politique publique, l'autonomie, l'auto-efficacité et la sécurité de l'emploi.

L'attirance pour la politique publique est presque quasi expressive. La première question étant exprimée favorablement à 97,7 %, la seconde totalement favorablement exprimée et la dernière 97,6 %. Cette sous-dimension est évaluée à 98,5 % avec une forte expression de 94,5 %.

Un apport de l'autonomie et le niveau de l'emploi ou de responsabilité à l'efficacité est relevé par l'étude. La première question enregistre 85,7 % de réponses positives et la seconde 90,5 %. La dernière enregistre 95,3 %. Le niveau de cette sous-dimension est évalué à 90,5 % avec une forte expression de 87,3 %.

Une auto-efficacité remarquable est identifiée par l'étude. La première question est répondue favorablement à 90,5 %, la seconde à 83,3 % et la dernière à 90,4 %. La sous-dimension enregistre une moyenne de 88 % dont une forte expression de 81,7 %.

La sécurité de l'emploi dans la fonction publique est diversement appréciée à l'UJKZ. Toutefois, la première question est évaluée positivement à 95,3 %, la seconde à 78,6 %t et la dernière à 76,20 %. Les autorités de l'UJKZ apportent des réponses mitigées. La stabilité de l'agent, les avantages pour les prêts bancaires et les possibilités de promotion permettent au fonctionnaire d'être dans une quiétude qui lui permet de mieux travailler selon l'interviewé n°1. Mais il ajoute que certains agents abusent de la sécurité de leur emploi à travers des absences non justifiées. L'interviewé n°3 s'alarme contre la sécurité de l'emploi : *« Ne contribue pas ! La fonction publique est ouverte. La situation de confort fait qu'on en abuse et il y a de l'absentéisme. Ce qui joue négativement sur l'efficacité. »*

La mesure de la dimension rationnelle est réalisée à partir de l'attirance pour la politique publique, l'autonomie et le niveau de l'emploi, l'auto-efficacité et la sécurité de l'emploi. 90,08 % des enquêtés sont en accord avec l'apport de la dimension rationnelle à l'efficacité de l'université. L'attirance pour la politique publique est la plus prononcée des quatre sous-dimensions (98,5 %).

L'analyse des dimensions affective et rationnelle montre leur influence sur l'efficacité de l'UJKZ. En effet, sa performance globale satisfaisante (64,25 % en 2019 et 67,44 % en 2020)[3] et son bon taux d'exécution de son programme d'activités (75,02 % en 2019 et 63,24 % en 2020)[4] sont les preuves de la contribution du personnel. Au regard de ces informations, notre première hypothèse « Plus les dimensions affective et rationnelle de la motivation de service public des travailleurs de l'Université Joseph KI-ZERBO sont manifestes, mieux l'efficacité de cette structure est élevée » est confirmée.

[3] Rapports globaux d'évaluation de la performance du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation 2019 et 2020

[4] Rapports annuels d'activités de l'Université Joseph KI-ZERBO 2019 et 2020

3. La dimension normative de MSP, un facteur explicatif de l'efficience de l'UJKZ

L'étude note une expression positive du devoir civique. En effet, la première question est répondue favorablement par tous les répondants. La seconde enregistre 97,6 %. La moyenne de la sous-dimension est de 98,8 % avec une forte expression de 94 %. L'interviewé n°4 conclut : *« Un citoyen fonctionnaire qui privilégie ses devoirs avant de réclamer ses droits a beaucoup de chances d'amener sa structure à tendre vers l'efficacité et l'efficience. »*

Le sacrifice de soi est aussi remarquable. Le premier item est évalué à 95,2 % et le second à 97,6 %. La moyenne de cette sous-dimension est de 96,5 % correspondant aussi à la forte expression. L'interviewé n°1 confirme le sacrifice de soi : *« A l'Université Joseph KI-ZERBO, vous pouvez élaborer un document à 19 heures, le signer à 19 heures et obtenir le numéro à 19 heures, car tous les acteurs qui interviennent dans la chaine sont là. Dans le bureau de SG, on peut trouver un agent qui veut un acte d'une mission d'enseignement*[5] *le demain et en dispose et partir le lendemain »*. L'interviewé n°2 ajoute : *« Oui ! Beaucoup de fonctionnaires se sacrifient. Il y a certains actes que les fonctionnaires posent en dehors des heures de service. »* L'interviewé n°3 affirme que *« L'absence du sacrifice de soi détruit l'administration. »*
Les répondants ont apporté des réponses favorables à la culture nationale. Le premier item relatif à la distance hiérarchique enregistre 64,2 %. Le second « Le collectivisme est favorable à l'efficience de mon organisation » est évaluée à 88,2 %. Le dernier enregistre 97,7 %. La culture nationale enregistre une moyenne de 83,3 % de réponses positives. La forte expression favorable est évaluée à 71,4 %. L'interviewé n°1 précise que *« La distance entre l'agent et son supérieur ne permet pas d'atteindre les résultats. »* et conseille de *« Briser la barrière pour l'accomplissement de la mission. »* L'interviewé n°2 confirme cette idée : *« La distance hiérarchique décourage. Pourtant quand on est proche, ça met en confiance*. *Mettre une barrière est plus négatif que constructif. »*

Le niveau de la dimension normative est déterminé par le devoir civique, le sacrifice de soi et la culture nationale. Les répondants expriment un niveau élevé de cette dimension (92,87 %). Le devoir civique présente un niveau plus élevé avec 98,8 %. Cette dimension est fortement exprimée à 87,3 %.

L'analyse de la dimension normative révèle qu'elle a un apport pour l'efficience de l'UJKZ. Nous notons que l'hypothèse selon laquelle « Les fonctionnaires de l'Université Joseph KI-ZERBO présentant une motivation de service public élevée à travers sa dimension normative contribuent à l'efficience de leur structure » est confirmée.

4. Les valeurs publiques, une source prononcée de bonne gouvernance

Les valeurs publiques nationales individuelles, soumises à l'étude constituent la résultante d'une gouvernance vertueuse. Le premier item est évalué à 97,6 %. Le second a bénéficié de

[5] Les missions d'enseignement concernent les enseignants intervenant dans les centres universitaires dépendants de l'UJKZ (Ziniaré et Kaya)

toutes les réponses favorables équivalentes à l'expression forte. Le niveau de la sous-dimension est de 98,9 %. Selon le premier interviewé, *« L'intégrité et la probité contribuent à la bonne gouvernance. »*

Les valeurs publiques nationales de gestion sont également favorables. Le premier item est évalué à 97,6 % représentant aussi la forte expression. Le second est mesuré à 97,6 %. Le dernier item a bénéficié d'une forte expression positive totale. Les valeurs publiques nationales individuelles et les valeurs publiques nationales de gestion permettent de déterminer la dimension de la gouvernance démocratique burkinabè. La contribution des valeurs publiques nationales est exprimée favorablement à 98,7 %. Le second interviewé ajoute : *« Si nous avons ces valeurs et mettons tout en œuvre pour que ces valeurs soient respectées, évidemment on ne fera que progresser. Ces valeurs doivent être promues par tout citoyen. »* Au regard de ce qui précède, l'hypothèse « Les valeurs pertinentes de la constitution et de la fonction publique burkinabè influencent la gouvernance en tant que dimension de la performance de l'Université Joseph KI-ZERBO » est confirmée.

IV - Discussion

Les différents résultats relatifs à l'efficacité confirment ceux de Moynihan et Pandey (2007) pour qui la MSP est importante pour la productivité. Nos résultats en lien avec l'efficience confirment ceux de Ritz (2009, paragr. 56) qui conclut dans une étude que *« l'augmentation d'efficience examinée est favorisée par la présence de fonctionnaires fortement attachés au service public … »* Giauque (2010) note que la motivation par les valeurs ou MSP est bien souvent la variable explicative la plus solide du niveau d'engagement organisationnel des salariés publics. Nos résultats confirment donc qu'en présence de niveaux plus élevés de MSP du personnel, une meilleure performance du service public est observée (Andersen, 2009 ; Pupion et al., 2017). Chacune des différentes dimensions de la MSP (affective, rationnelle, normative et les valeurs nationales) influence donc une dimension de la performance (efficacité, efficience et gouvernance) comme l'indiquent les résultats des chercheurs précités.

V - Contributions, limites et perspectives futures de la recherche

Notre recherche constitue un cas de contextualisation du concept anglo-saxon et européen de MSP. Elle pourrait donc inspirer le chercheur en contexte africain et ceux qui réfléchiront sur le concept dans des administrations décentralisées. La méthode utilisée a également permis de disposer d'informations pertinentes sur la problématique.

La présente étude présente cependant certaines faiblesses. Aussi, le personnel enseignant, au regard de ses multiples occupations causées par la situation nationale de janvier 2022, n'enregistre pas une représentativité significative dans l'enquête. Aussi, le nombre réduit des enquêtés constitue une des limites. En outre, les différentes dimensions de la performance

sont considérées du point de vue de la perception des travailleurs et non pas de manière objective.

Dans le souci d'inciter un leadership éthique favorable à la MSP et axé sur les valeurs cardinales, nos recherches futures sur le sujet s'orienteront vers les collectivités territoriales.

VI - Conclusion

La présente recherche s'est attardée sur l'impact de la MSP sur la performance organisationnelle de l'UJKZ. En effet, le contenu, la contextualisation et les effets de la MSP ont été évoqués dans la partie théorique. Il y a été aussi abordé, le processus de motivation-engagement à l'égard du service public de Pupion et al. (2017). En effet, les différentes dimensions de la MSP (affective, rationnelle et normative) ont été mises en valeur. La contextualisation du concept de MSP, qui est une réalité anglo-saxonne, est effective à travers l'ajout d'une quatrième dimension appelée « gouvernance démocratique burkinabè ». Les items initiaux de Pupion et al. (2017) ont été aussi adaptés à la réalité nationale.

Notre recherche a opté pour la méthode mixte et nous avons adopté la position de participant observateur. Les résultats de la recherche empirique ont été soumis à une discussion. Les données soumises à l'analyse révèlent un niveau élevé de MSP du personnel de l'UJKZ. La dimension gouvernance démocratique burkinabè enregistre une moyenne plus élevée avec 98,7 %. La plus faible est enregistrée par la dimension affective (86,7 %). Nos observations confirment également une corrélation entre les dimensions affective, rationnelle et normative de la MSP et celles en lien avec les valeurs nationales et celles de la performance organisationnelle (l'efficacité, l'efficience et la gouvernance).

Nos résultats confirment donc l'influence de la MSP du personnel sur la performance organisationnelle des services publics comme ceux d'autres auteurs (Moynihan & Pandey, 2007 ; Andersen, 2009 ; Giauque, 2010 ; Pupion et al., 2017).

Notre étude servira d'exemple de contextualisation du concept de MSP, particulièrement en Afrique. La présente étude présente cependant certaines faiblesses liées à la faible participation du personnel enseignant, au nombre réduit des enquêtés et à la perception subjective de la performance. Les réflexions futures prioriseront les collectivités territoriales.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Auger, J., Laforte, D., Rondeau, J.-C. (1997). *La mesure de la performance dans le secteur public.* Coup d'œil, vol. 3(1)

[2] Bøgh Andersen, L. (2009). *Qu'est-ce qui détermine le comportement et la performance des professionnels de la santé ? La motivation de service public, les normes professionnelles et/ou les incitants financiers : Revue des Sciences Administratives*, *Vol. 75*(1), 87-108. https://doi.org/10.3917/risa.751.0087

[3] *Burkina Faso, Constitution révisée du 11 juin 1991, Digithèque MJP.* (s. d.). Consulté le 11 août 2021, à l'adresse https://mjp.univ-perp.fr/constit/bf1997.htm

[4] Dahmani, A. (2015). *La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution. Vers un contrat psychologique renouvelé ? Revue francaise de gestion*, *251*(6), 131-147

[5] Décret N°2017-0625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017 portant modalités d'évaluation de la performance des structures de l'Administration publique

[6] Giauque, D. (2010). *La motivation à l'égard du service public. Présentation du concept et premiers résultats en Suisse.* Revue suisse des Sciences Administratives, 1(1), 159-170

[7] Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). *La mise en contexte de la motivation à l'égard du service public. Comment concilier universalisme et particularisme : Revue internationale des Sciences Administratives*, *Vol. 77*(2), 223-249. https://doi.org/10.3917/risa.772.0223

[8] Hondeghem, A., & Vandenabeele, W. (2005). *Valeurs et motivations dans le service public : Perspective comparative*. *Revue française d'administration publique*, *115*(3), 463. https://doi.org/10.3917/rfap.115.0463

[9] Peretti, J.-M. (s. d). *Gestion de ressources humaines*. 21ème édition, Vuibert

[10] Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation*. *International Public Management Journal*, *11*(1), 3-12. https://doi.org/10.1080/10967490801887673

[11] Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*, *50*(3), 367. https://doi.org/10.2307/976618

[12] Pupion, P.-C., Pyun, H.-O., Yun, K.-J., Dorbaire, P., Huron, D., Park, J., & Guo, Y. (2017). *De la motivation à l'engagement pour le service public : Etude comparative entre la France, la Chine et la Corée du Sud*. *Management international*, *21*(2), 60-79. https://doi.org/10.7202/1052687ar

[13] Ritz, A. (2009). *La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse. Revue internationale des Sciences Administratives*, *Vol. 75*(1), 59-86. https://doi.org/10.3917/risa.751.0059

AUDIT SOCIAL : MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION D'UNE MÉTRIQUE D'IMPACT

David PATA KIANTWADI
Docteur à Thèse en SIC de l'Université de Corse
Professeur des universités congolaises (IAFSIC et autres) et CEO à la SODEICO sarl

Résumé

Cet article présente la méthodologie globale de construction d'une métrique en matière d'impact, dont les résultats ont abouti à la définition des indicateurs et leurs éléments de calcul. Cet instrument, équilibré en termes de nombre d'indicateurs, couvre quatre principaux facteurs de mesure d'impact social : le client (bénéficiaire et usager), l'environnemental, le sociétal et le territorial. Ce qui reste à faire c'est de mener des études (exploratoire et confirmatoire) de terrain pour s'assurer de ses qualités métrologiques.

Mots clés
audit social, construction, impact social, métrique et méthodologie.

Abstract

This article presents the overall methodology for constructing an impact metric, the results of which led to the definition of the indicators and their calculation elements. This instrument, balanced in terms of the number of indicators, covers four main factors for measuring social impact: the client (beneficiary and user), the environmental, the societal and the territorial. What remains to be done is to conduct field studies (exploratory and confirmatory) to ensure its metrological qualities.

Keywords
social audit, construction, social impact, metrics and methodology.

Introduction

L'« Impact et audit social » a le vent en poupe sous d'autres cieux, surtout en France. En Afrique en général et en République démocratique du Congo en particulier où des questions sociales se posent avec beaucoup d'acuité à la suite de nombreuses crises enregistrées, cette thématique n'est pas largement abordée, pour ne pas dire qu'elle n'a jamais été évoquée. Ceci s'explique du fait que dans la pratique, elle ne fait pas partie d'usage courant et il y a une absence d'outils appropriés qui garantissent les qualités métrologiques ; et sur le plan scientifique, cette question n'est pas largement abordée car il n'y a pas de travaux de recherche.

Ceci s'observe avec une faible participation des africains dans des activités traitant de cette question (colloques internationaux, recherches et publications). Par souci de réduire cette faiblesse, il est utile de commencer par mettre au point un instrument qui remplit des qualités ou critères méthodologiques.

Au clair, l'étude compte proposer un schéma méthodologique qui balisera le chemin dans la construction des instruments qui serviront à l'étude d'impact et d'audit social. Elle va répondre à une des questions posées pour la 23ème Université de printemps de l'IAS de Toulouse du 24 et 25 mai 2022 : « Comment assurer la validité d'une métrique en matière d'impact ? ». Mais, avant de répondre à une telle question, il est utile de répondre à la « question : comment construire un instrument de mesure et étudier ses qualités métrologiques ».

Une telle question est plus complète, car elle intègre la validité parmi les qualités à rechercher pour ce type d'instrument. Elle vise entre autres à produire :

i) une méthodologie de construction d'une métrique en matière d'impact et

ii) définir le schéma de mesure des qualités métrologiques dudit instrument. Bref, définir le schéma directeur permettant de produire une métrique fiable et valide servant à faire l'audit social ou mesurer les impacts sociaux.

1. Position épistémologique et méthodologique

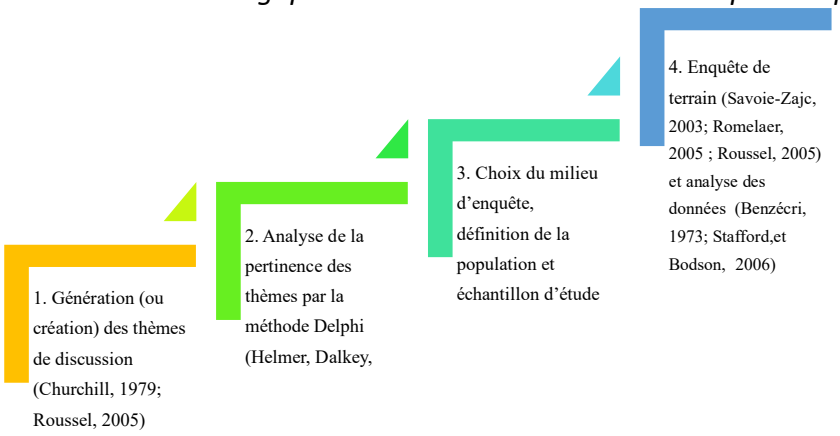
Cette étude s'appuie sur des travaux de « psychométrie » traitant de la « théorie de la construction des instruments de mesure » (Nunnally, 1970). En outre, l'échelle de Likert (1932) servira de référence dans la construction du degré d'évaluation des indicateurs à mesurer.

De cette théorie découle la méthode de construction des instruments de mesure qui va s'articuler autour de quatre principaux axes :

- définition des dimensions exploratoires à partir de la revue de la littérature portant sur l'impact et l'audit social,
- génération des indicateurs,
- étude métrologique
- et présentation de l'instrument définitif.

Élaborer un instrument de recherche du type quantitatif n'est pas une mince affaire, il est bien au contraire un processus laborieux. Généralement, il est fondé sur le paradigme de Gilbert A. Churchill (1979 : 64). Ce paradigme repose sur une démarche méthodologique définie ici en quatre étapes.

Figure 1-Démarche méthodologique de la construction d'une métrique d'impact social



Il est décrit dans ce schéma quatre principales étapes de construction d'un instrument de recherche en SC, à savoir la génération (création) des thèmes de discussion, l'enquête Delphi, le choix du milieu d'enquête, la définition de la population et de l'échantillon d'étude, l'enquête de terrain proprement dite.

Ces étapes ne sont pas parfaitement séquentielles. Elles doivent être abordées comme des séquences itératives, c'est-à-dire que la démarche prévoit des allers-retours entre différentes phases, permettant des réajustements dans les choix théoriques et méthodologiques qui sont faits. Le souhait est de mieux progresser au cours des étapes suivantes.

2. Spécification du domaine du construit

Dans cette étape, l'opération consiste à identifier le « concept central » qu'Alex Mucchielli et Claire Noy (2005 : 39 ; 46) appellent « macro-concept », qui prend en charge l'orientation de la recherche parce qu'il incarne le phénomène étudié ; ensuite, dégager à tour de rôle les dimensions, composantes, facteurs et indicateurs qui y émergent.

- *Macro-concept*

Pour Mucchielli et Noy (2005 : 39-40), il s'agit d'un concept lâche appartenant à une théorie aussi lâche dès le départ. C'est à partir d'un tel concept que d'autres concepts spécifiques sont élaborés appelés différemment selon les circonstances et les approches « dimension, composante et facteur ». C'est à partir de ces concepts que sont élaborés les « indicateurs ». Le macro concept de cette étude est « l'impact social » développé largement par Martory dans « Audit social : Pratiques et principes » (2003), Igalens, J. et Peretti dans *Le Bilan social de l'entreprise* (2015) et *Audit social: Meilleures pratiques, méthodes et outils* (2016) et 2016).

L'impact social est un anglicisme qui désigne l'ensemble des conséquences d'une activité sur ses parties prenantes ainsi que la société. Cette notion est souvent utilisée par les acteurs de l'innovation sociale afin de mesurer leur impact au-delà de simples critères économiques. Cependant, la mesure de l'impact social vise à *évaluer la valeur sociale et l'incidence des activités ou des opérations de toute organisation à but lucratif ou non lucratif. Alors même que toute entreprise peut avoir un impact social, les organisations à but non lucratif et les*

entreprises sociales sont explicitement conçues pour créer une valeur sociale en apportant une réponse à certains défis sociaux, et nous nous attendons donc à ce qu'elles produisent un impact social. (Commission Européenne et OCDE, 2005 : 3).

L'idée de l'impact social est strictement liée à la valeur sociale produite par les organisations (Bassi, 2013). Le terme d'*impact social*, qui peut coïncider avec ceux de *création de valeur sociale* (Gentile, 2000) et de *rendement social* (Clark, 2004), a de nombreuses définitions et peut aussi être lié à la «comptabilité sociale». L'impact social est généralement défini en référence à quatre éléments clés (Clifford, 2014) :

I. la valeur créée grâce à l'activité d'une personne ;
II. la valeur constatée par les bénéficiaires et toutes les autres personnes concernées ;
III. un impact comprenant les effets à la fois positifs et négatifs ;
IV. un impact jugé par rapport à un point de référence correspondant à ce qu'aurait été la situation sans l'activité proposée.

Pour nous, ce macro-concept, impact social, est un concept-fédérateur qui prend en charge l'orientation de la construction d'une métrique fiable et valide servant à faire l'audit social. Pour bien le cerner, il est nécessaire de le définir de manière opérationnelle à travers ses dimensions évaluatives.

- *Dimension, composante et facteur*

Trois concepts sont souvent évoqués, parfois par opposition ou synonymie, lorsqu'on veut analyser un concept.

On appelle « dimension » les critères de choix des caractères conceptuels retenus dans l'analyse d'un concept, donc le point de vue adopté dans une analyse quelconque. Ces caractères sont, selon la nature du phénomène, des « composantes ». À son tour, une « composante » est une combinaison linéaire de plusieurs facteurs qui ont une certaine corrélation entre eux. Exemple la communication non verbale et la communication verbale sont autant de composantes qui expliquent le phénomène de la « communication humaine ». Un « facteur » est une combinaison linéaire de plusieurs variables qui ont une certaine corrélation entre elles.

Selon la nature du concept ou du phénomène, il peut être choisi les trois en commun ou isolément pour désigner le concept selon la nature du phénomène (simple ou complexe) ou l'objet et l'objectif visé. Si le concept ou la réalité est simple, on peut passer du concept aux facteurs directement. Tandis que si le concept est complexe, les trois éléments peuvent distinctement être utilisés. Par exemple, la « communication d'entreprise ou des organisations » peut être définie suivant ce principe tel que résumé dans le tableau ci-dessous.

En référence à ces outils conceptuels, l'impact social peut être défini comme « 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 » (Espérer, 2019). L'approche économique de la valeur créée par une organisation, n'est pas la

seule dimension de l'impact social, il s'agit de s'intéresser aux multiples dimensions de l'impact, notamment, humaines, politiques, sociétales, environnementales, territoriales.

À partir de ces facteurs, il peut être conçu les critères ou indicateurs.

- *Indicateur*

Il existe de nombreuses définitions de la notion d'indicateur, selon les domaines et les auteurs. *Toutes convergent plus ou moins autour de l'idée qu'un indicateur est la traduction d'un concept ou d'un phénomène sous la forme d'un signal ou plus souvent encore d'un chiffre* (Millénaire 3, 2015). Cette « traduction » a la plupart du temps pour but de simplifier une information (parfois complexe) pour la rendre compréhensible et utilisable par un public cible ; de décrire une situation à un moment et un endroit donnés ; et de permettre des comparaisons dans le temps et/ou dans l'espace (réplication).

Cette idée de « traduction » signifie qu'un indicateur est avant tout une construction, nécessitant à la fois des matières premières et des degrés d'apparition. En matière d'impact social, les matières premières des indicateurs sont le plus souvent constituées des données qualitatives et quantitatives produites selon des variables en présence par rapport aux effets entraînés par les dimensions d'impact. D'après ces considérations, l'impact social couvre les dimensions, facteurs et indicateurs ci-après. Par souci de garder un équilibre entre les facteurs, il a été retenu 7 indicateurs par facteur.

Tableau d'opérationnalisation de l'impact social			
Macro-concept	**Dimension ou composante**	**Facteur**	**Indicateur ou critère**
Impact social	Activités de l'entreprise (évolution, infliction, changement ou rupture)	Bénéficiaire, client ou usager	Taux de satisfaction client, Net Promoter Score, Mesure du NPS, Taux d'effort client, taux de ré-achat, Taux de fidélité, taux de sincérité.
		Environnemental	Taux de gestion des déchets, taux d'emplois environnementaux, taux de réduction de gaz d'effet de serre, part des énergies renouvelables, taux de pollution et taux d'évolution des zones artificialisées
		Sociétal	Taux d'effectifs, taux d'embauches, taux de départs, taux de promotions, taux de salariés qui sont en situation de handicap, taux d'absentéisme et taux de réduction de chômage
		Territorial	Taux de développement territorial, taux de fluidité monétaire, t'aux d'entrepreneuriat, taux de réduction des tensions sociales, taux de stabilité sociale, taux de sédentarisation et taux de scolarité

Ces indicateurs sont définis de manière spécifique, réaliste et mesurable, à partir desquels sera élaborée la métrique d'impact social.

3. Génération (ou création) des indicateurs

Dans cette étape, il y a deux opérations distinctives, à savoir : la transformation des indicateurs en pratiques communicatives observables et la formation de l'échelle de mesure. À la suite de cette spécification, il faut passer à l'opération qui consiste à la transformation des indicateurs construits en éléments de calcul. Ces pratiques devraient en même temps refléter l'aspect du concept spécifique sous lequel les indicateurs sont évoqués, d'une part et refléter l'aspect de l'impact social, d'autre part.

Tableau : Impact social des activités de l'entreprise sur les bénéficiaires, clients ou usagers

N°	Indicateur	Élément de calcul
1.	Taux de satisfaction client	Le contentement des acheteurs (sur une échelle de 1 à 5
2.	Net Promoter Score	La propension des acheteurs à recommander un produit ou un service de l'entreprise à son entourage (sur une échelle de 1 à 5)
3.	Mesure du NPS	La volonté des consommateurs à recommander une entreprise (sur une échelle de 1 à 5)
4.	Taux d'effort client	L'effort fourni par le consommateur dans sa recherche de contentement (sur une échelle de 1 à 5)
5.	Taux de ré-achat	Le nombre de consommateurs ayant l'intention de renouveler un contrat ou un achat avec une entreprise (sur une échelle de 1 à 5)
6	Taux de fidélité	L'indifférence marquée par des clients à l'égard de produits des concurrents (sur une échelle de 1 à 5)
7	Taux de sincérité	La sincérité des acheteurs de reconnaître les forces et les faibles de produits consommés (sur une échelle de 1 à 5)

Tableau : Impact social des activités de l'entreprise sur l'environnement

N°	Indicateur	Élément de calcul
1	Taux de gestion des déchets	La quantité des déchets produits par l'entreprise qui sont évacués directement Propreté de l'environnement par rapport aux déchets produits par l'entreprise (beaucoup de déchets, moins de déchets et propres)
2	Taux d'emplois environnementaux	Le nombre d'emplois environnementaux créés
3	Taux de réduction de gaz d'effet de serre	Le nombre d'arbres plantés par rapport au nombre d'arbres existants
4	Part des énergies renouvelables	Le nombre de personnes utilisant les énergies renouvelables
5	Taux de pollution	Qualité des cours d'eau par des substances ou déchets produits par l'entreprise (beaucoup de déchets, moins de déchets et propres)
6		La fréquence de l'émission de gaz toxique ou des fumées produits par des machines de l'entreprise (jamais, rarement, quelquefois, fréquent et très fréquemment)
7	Taux d'évolution des zones artificialisées	Nombre de maisons construites dans des espaces libres par l'entreprise ou par son personnel de l'entreprise

Tableau : Impact social des activités de l'entreprise sur le sociétal

N°	Indicateur	Élément de calcul
1	Taux d'effectifs	Le nombre du personnel par rapport aux postes de l'entreprise
2	Taux d'embauches	Le nombre de nouvelles recrues engagées par rapport à l'effectif global de l'entreprise
3	Taux de départs	Le nombre de personnes ayant démissionné au cours d'une période donnée par rapport à l'effectif global
4	Taux de promotions	Le nombre d'agents et cadres promus au cours d'une période donnée
5	Taux de salariés qui sont en situation de handicap	Le nombre de personnes en situation de handicap engagé par rapport à l'effectif global
6	Taux d'absentéisme	Le nombre de personnes qui s'absentent par rapport au nombre de jours de prestation
7	Taux de réduction de chômage	Les mesures prises par l'entreprise pour la réduction du chômage

Tableau : Impact social des activités de l'entreprise sur le territorial

N°	Indicateur	Élément de calcul
1	Taux de développement territorial	La qualité de changement de territoire dû au nombre de maisons construites par les salariés
2	Taux de fluidité monétaire	La facilité de la circulation de la monnaie dans le territoire avec le nombre de salariés engagés
3	T'aux d'entrepreneuriat	L'augmentation des activités de petits commerces au profit de la population au profit des salariés de la région
4	Taux de réduction des tensions sociales	La baisse de cas banditisme, de vols, de tracasseries policières … dans le territoire
5	Taux de stabilité sociale	L'absence ou la baisse de nombre d'enfants de la rue, de personnes sans domicile fixe (sans abri) et de divorcés enregistrés … dans le territoire
6	Taux de sédentarisation	Le nombre de personnes qui bougent à tout moment faute de loyers fixes par rapport au nombre d'habitants la localité
7	Taux de scolarité	Le nombre d'enfants qui fréquentent l'école parce que les parce que les parents sont en mesure de payer le minerval

Les différents construits forment l'instrument de mesure de l'impact social qui doit être soumis à une étude de terrain pour s'assurer de leurs qualités métrologiques.

4. Étude métrologique de la métrique

L'instrument construit doit être soumis à une étude expérimentale pour mesurer ses qualités métrologiques, notamment : la fiabilité (fidélité) et la validité (interne et externe).

4.1 Fiabilité des construits

Théoriquement, les questions construites sont des expressions des indicateurs qui émanent d'un même concept (impact social). De ce fait, ils devraient avoir une sorte de complicité c'est-à-dire une consistance interne, qui traduit la fiabilité de l'instrument. Grâce à certains indices tels que Alpha de Cronbach, Split half et Rudon, il est possible de comprendre l'*homogénéité,*

la consistance ou la cohérence interne d'un instrument de mesure. Comme il est tantôt dit, cet instrument est formé par un ensemble d'indicateurs qui devraient contribuer à appréhender une même entité qu'est « l'impact social » à travers ses dimensions sous-jacentes.

- *Technique de Alpha de Cronbach*

Le coefficient Alpha de Cronbach (α ou KR-20) peut bien évaluer cette dimension. Cet indice est obtenu par l'application de la formule suivante (Cronbach, 1951 : 297-333) :

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_t^2}\right) \qquad \alpha = \frac{K * r_m}{K + (K-1) * r_m}$$

ou

où :

- « *K* » *: nombre total d'items que composent l'instrument*
- « σ_t^2 » *: variance de l'instrument dans son ensemble ;*
- « σ^2 » *variance de l'item générique i ;*
- et « r_m » : corrélation moyenne de tous les couples d'items.

Avant d'appliquer cette formule, il faut d'abord calculer les variances de l'ensemble de données sans distinction de facteurs pour obtenir la variance totale (σ_t^2) ; ensuite dégager la variance de chaque facteur distinctement (σ_i^2) pour faire leur somme ($\sum \sigma_i^2$). Enfin, introduire les données dans la formule pour obtenir l'indice Alpha (α).

Cet indice doit varier de 0 à 1. Le degré d'homogénéité est d'autant plus élevé lorsque sa valeur est proche de 1. Dans la pratique, on considère que l'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0,80.

- *Technique de Split half*

Appelée aussi « technique du partage ou de bissection », la « technique split half » consiste à diviser en deux moitiés l'instrument (questionnaire) en utilisant une des trois procédures suivantes de bissection :

I. la partition aléatoire (random split) ;
II. la séparation des items pairs et impairs ;
III. la réalisation d'une partition appariée (en fonction du contenu et de la difficulté = matched split).

Elle a comme inconvénient, le coefficient obtenu va être différent selon la méthode de bissection utilisée. La valeur du coefficient peut varier de façon significative selon la partition des données. La partition en deux moitiés peut donc engendrer une erreur d'estimation de la fidélité.

La technique de calcul du coefficient de fidélité par le partage est simple :

- D'abord, on calcule le score pour chaque groupe d'items (par exemple : pairs et impairs) ;

- Ensuite, on calcule la corrélation r_{12} entre ces scores. Cette corrélation est une estimation de la fidélité r_{xx} ;
- Puis, pour tenir compte que l'on a réduit la longueur du test par deux on doit appliquer la formule de Spearman-Brown (Roulin, 2018) :

$$r_{xx} = \frac{2 * r_{12}}{1 + r_{12}}$$

Où : r_{xx} : Coefficient de la fiabilité ; - r_{xy} : Coefficient de corrélation de deux instruments séparés (X et Y) ; $\sum xy$: la somme des produits des écarts par rapport aux moyennes des variables X (le prédicteur) et Y (variable dépendante) ; σ_x : écart-type des valeurs X ; - σ_y : écart-type des valeurs Y ; n : nombre d'observations.

Cet indice doit varier de 0 à 1. Le degré d'homogénéité est d'autant plus élevé lorsque sa valeur est proche de 1. Dans la pratique, on considère que l'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0,80.

4.2 Validité interne

La validité interne d'un instrument communicométrique mesure les corrélations entre les items du même instrument. Ainsi, trois techniques peuvent être utilisées : la validité de contenu ou apparente, la *consistance interne* et l'*analyse factorielle*.

- *Validité de contenu*

Le premier niveau, la validation de contenu ou apparente, consiste à vérifier que les questions d'un instrument sont en rapport avec le construit qui est censé être mesuré. Par exemple, « êtes-vous de bonne humeur ? » semble avoir une validité faciale pour un instrument mesurant la communication non-verbale. En revanche, « quel est votre poids ? » n'en a pas.

Elle peut se faire par la « méthode Delphi » (Helmer et Gordon, 1963 : 458-467) qui se réfère aux consensus de différents experts du domaine ; celle-ci est la mieux indiquée. En effet, l'exercice consiste à s'assurer de la qualité des questions (items) auprès d'un groupe d'experts, dont le nombre minimal de 5 à 10 que nous pouvons recommander. Ici l'expert désigne toute personne qui a une certaine notoriété dans le domaine sous examen recruté parmi les scientifiques et les praticiens.

Les experts doivent se prononcer s'ils sont en accord (=1) ou en désaccord (=0) face à la pertinence des items par rapport aux dimensions envisagées. Les données collectées dans un tel tableau peuvent être analysées par le *test Q de Cochran* donné par la formule ci-après (Rakotomalala, 2008) :

$$Q = K(K-1)\frac{\sum(C_n - \frac{S}{K})^2}{\sum L_i(K - L_i)}$$

Où

- L_i : nombre d'apparition de la valeur 1 dans la i^{eme} ligne ou somme des valeurs en lignes, mathématiquement il est défini par l'expression $\sum L_{1-20}$;

- C_n : nombre d'apparition de la valeur 1 dans la n^{eme} colonne ou somme des valeurs en colonne, mathématiquement il est défini par l'expression $\sum C_{1-11}$;
- S : Somme des valeurs marginales, mathématiquement il est défini par l'expression $\sum\sum L_{1-20}\ ou\ \sum\sum C_{1-11}$;
- K : nombre d'items ;
- n : nombre de sujets ou juges.

La valeur calculée serait comparée à la valeur tabulée de Chi-carré au seuil de signification donné avec un degré de liberté :

$$ddl\ ou\ df = K - 1$$

où

- K : nombre de questions par catégorie de test ;
- Ddl ou df : degré de liberté ou degre of freedom

Si la valeur calculée est supérieure à la valeur tabulaire au seuil donné, on dira que les questions ont rencontré les consensus entre différents experts. Elles sont alors pertinentes pour être utilisées ou carrément poursuivre les autres étapes de l'étude métrologique.

- *Consistance interne*

La *consistance interne* peut être appréciée par deux critères : la validité convergente et la validité discriminante. L'appréciation de la convergence des items d'un même test se fait au regard de leur capacité à mesurer précisément et uniquement une même variable. Dans ce cas, cette validité est appelée « validité de contenu ». Cette mesure est donnée par la formule ci-après (Roussel, 2005) :

$$\rho_{vc_{(A)}} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \lambda^2{}_i}{\sum_{i=1}^{n} \lambda^2{}_i + \sum_{i=1}^{n} var(\varepsilon_i)}$$

Dans cette formule, il y a entre autres :

- A : construit à tester (variable latente) ;
- $\rho_{(A)}$: coefficient de fiabilité de cohérence interne (rhô de A ou rhô de Ksi).
- n : nombre de variables observées « i » pour le construit A (nombre d'indicateurs) ;
- $\sum_{i=1}^{n} \lambda^2{}_i$: somme des contributions factorielles (coefficients) standardisées. Ainsi pour déterminer le poids de chaque facteur dans l'instrument de recherche, les « r » doivent être transformés en « β » par cette formule :

$$\beta_i = r_{xy} \frac{\sigma_y}{\sigma_x}$$

- $\sum_{i=1}^{n} var(\varepsilon_i)$: somme des erreurs de mesure des indicateurs. Une erreur de mesure correspond à « S » donnée par cette formule :

Un construit montre une validité convergente satisfaisante, si et seulement si l'instrument associé à chacune des contributions factorielles est significatif (supérieur à 1,96 pour p=0,05).

Il est associé à ce critère de la variance moyenne extraite, ou rhô de validité convergente. Il doit être supérieur à 0,50 lorsque le modèle est testé. Tandis que la « validité discriminante » qui indique le degré avec lequel les questions représentant une variable conceptuelle permettent d'en donner une mesure clairement distincte de celles d'autres variables conceptuelles. L'analyse des variances peut bien mesurer cette qualité.

- *Analyse factorielle*

L'*analyse factorielle* désigne une série de techniques qui visent à regrouper statistiquement les variables d'un questionnaire qui sont associés entre elles pour une introduction à l'une de ces techniques, voir cette rubrique sur l'analyse en composantes principales. L'analyse factorielle permet donc de vérifier si les items ou épreuves d'un instrument psychométrique se regroupent en cohérence avec les échelles prévues ou, en d'autres mots, si les construits que l'instrument vise à mesurer forment des facteurs distincts les uns des autres. En ce sens, il est possible d'utiliser l'analyse factorielle pour étudier la validité de contenu d'un instrument.

4.3 Validité externe

Cette approche consiste à mesurer les corrélations avec une autre version de l'instrument (validité nomologique) ou d'autres instruments (*validité convergente ou divergente*). *Ceci n'est possible que lorsque les instruments (construit et de référence) disposent des nombres d'items équivalents (égaux)*.

- *Validité nomologique*

La *validité nomologique* étudie les corrélations entre l'instrument que l'on souhaite vérifier et une autre version de l'instrument dont la validité a été démontrée dans le passé. Si les corrélations s'avèrent très élevées (supérieures à 0,80 mais idéalement supérieures à 0,90), alors on considérera que la version de l'instrument examinée mesure les mêmes construits et le même modèle théorique que la version de comparaison dont la validité a déjà été établie.

Trois cas de figure peuvent se présenter. Un premier cas se présente lors du développement d'une nouvelle version ou d'une mise à jour d'un instrument. On pourra alors étudier les corrélations entre l'ancienne version et la nouvelle. Un second cas se présente lorsqu'une version est développée pour être administrée à un autre groupe de candidats. Enfin, un troisième cas de figure concerne le changement de modalité d'administration d'un instrument.

Pour mesurer cette validité, il suffit simplement de recourir :

- D'abord, de mesurer le coefficient de corrélation de Bravais Pearson de scores de deux instruments (X : l'instrument nouvellement construit et Y : l'autre version de l'instrument) :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{n.\sigma_x.\sigma_y}$$

- Ensuite, utiliser la formule de Spearman-Brown :

$$r = \frac{2 * r_{xy}}{1 + r_{xy}}$$

Cet indice doit varier de 0 à 1. Le degré de validité est d'autant plus élevé lorsque sa valeur est proche de 1. Mais, il pourra être satisfaisant lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0,80.

- *Validité convergente*

Un instrument communicométrique ayant une bonne validité de construit devrait normalement avoir des corrélations avec d'autres instruments, dont la validité a été préalablement établie, mesurant les mêmes construits ou des construits similaires (corrélations convergentes), c'est le cas de l'association entre un questionnaire d'aptitudes verbales qui peut avoir un lien de convergence avec celui d'aptitudes non-verbales, qui en principe sont liés (validité convergente).

Pour mesurer cette validité, il suffit simplement de recourir à la même procédure de la validité nomologique, mais cette fois-ci X désigne l'instrument nouvellement construit et Y qualifie l'ancien instrument similaire.

- *Validité divergente*

L'instrument devrait également avoir des corrélations faibles ou nulles avec des instruments différents (corrélations divergentes), c'est le cas de l'association entre une échelle d'impact social et une échelle d'intelligence, qui en principe ne devraient pas être liées et en conséquence, une corrélation très faible ou nulle devrait être observée (validité divergente). Comme la précédente, pour mesurer cette validité, il suffit simplement de recourir à la même procédure de la validité nomologique, mais cette fois-ci X désigne l'instrument nouvellement construit et Y qualifie l'ancien instrument différent.

Il n'est pas toujours évident de trouver des corrélations parfaites ou positives entre les items d'un même test (validité interne) ou le test avec d'autres instruments (validité externe). Ainsi, deux raisons peuvent expliquer le fait qu'un instrument démontre un faible niveau de validité de construit. La première cause d'une faible validité de construit est que l'instrument n'offre pas une bonne mesure des construits proposés par le modèle théorique. L'instrument doit alors être révisé de manière à offrir une mesure dont la validité sera satisfaisante. La seconde cause est que la théorie sur laquelle s'appuie l'instrument n'est pas adéquate (elle n'est pas confirmée par les données empiriques). Les analyses de validité de construit peuvent donc parfois permettre d'apporter des améliorations au modèle théorique et aux construits mesurés.

Conclusion

Dans cet article, il vient d'être présenté la méthodologie globale de construction d'une métrique en matière d'impact, dont les résultats ont abouti à la définition des indicateurs et leurs éléments de calcul. Cet instrument, équilibré en termes de nombre d'indicateurs, couvre

quatre principaux facteurs de mesure d'impact social :

- le client (bénéficiaire et usager),
- l'environnemental,
- le sociétal
- et le territorial.

Ce qui reste à faire c'est de mener des études (exploratoire et confirmatoire) de terrain pour s'assurer de ses qualités métrologiques. La première étude se fera par l'enquête Delphi pour l'étude de pertinence des construits auprès des experts du domaine. Et la deuxième, confirmatoire, pour étudier la fiabilité ou fidélité, la validité interne (convergente et discriminante) et la validité externe (*convergente et divergente*).

BIBLIOGRAPHIE

[1] BASSI, A., «How to measure the intangible? Towards a system of indicators (S.A.V.E.) for the measurement of the performance of social enterprises», in Franz, H.-W., Howaldt, J., et Hochgerner, J. (éd.), *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, Berlin, Springer, 2013, p. 326

[2] CHURCHILL, G. A., « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », in *Journal of Marketing Research,* vol. 16, n°, 1979, pp. 64-73.

[3] CRONBACH L. J. « *Coefficient alpha and the internal structure of tests* », dans *Psychometrika*, vol. 16, 1951, p. 297-333.

[4] HELMER, O. et DALKEY, N., « An experimental application of the Delphi method to use of experts », in *Management Science,* n° 9, 1963, pp. 458-467.

[5] LIKERT, R., « A Technique for the Measurement of Attitudes », in *Archives of Psychology*, vol. 140, 1932, pp. 1-55.

[6] Mucchielli, A. et Noy, C., *Etude des communications : Approches constructivistes,* Paris, Armand Colin, 2005, 240 pages.

[7] NUNNALLY, J. C., *Introduction to psychological measurement*, New York, McGraw-Hill, 1970, 640 pages.

[8] UNION EUROPEENNE et OCDE, *Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales Politiques d'entrepreneuriat social*, Paris, Union européenne/OCDE, 2015.

WEBOGRAPHIE

[1] CLARK, C., « Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures», in *Methods catalog*, 2004.URL : http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf

[2] CLIFFORD, J., «Impact Évaluation by Social Enterprises: Measuring the un-measurable?», 10e réunion annuelle du forum LEED de l'OCDE sur les partenariats et le développement local, Stockholm, avril 2014, http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/10th-fplgmeeting.htm

[3] ESPERER, « La production d'indicateurs d'impact social », mis en ligne le 19/03/2019, téléchargé le 01/03/2022. URL : http://esperer-95.org/wp-content/uploads/2019_03_21-Intervention-Indicateurs-PE.pdf

[4] GENTILE, M. C., « Social Impact Management: A Definition», Discussion Paper II, The Aspen Institute, 2000. URL : https://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/bsp/SOCIALIMPACTMANAGEMENT.PDF

[5] MILLENAIRE 3, « Qu'est-ce qu'un indicateur ? », mis en ligne le 30/11/2015, téléchargé le 3/03/2022. URL : https://www.millenaire3.com/ressources/Qu-est-ce-qu-un-indicateur

[6] RAKOTOMALALA, R., *Comparaison de populations : Tests non paramétriques*, Lyon, Université de Lyon 2, 2008, 189 pages [en ligne], mis en ligne le 22 août 2008, téléchargé le 23 juillet 2016, URL : https://eric.univ-lyon2.fr/~ricco/cours/cours/Comp_Pop_Tests_Nonparametriques.pdf

[7] ROULIN, J.-L., « Méthode du partage », SCALP-Cours, mis en ligne le 13 septembre 2018, consulté le 10 mars 2022. URL : https://www.psychometrie.jlroulin.fr/cours/aide_quizz.html?E6333.html

AUDIT SOCIAL : MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION D'UNE MÉTRIQUE D'IMPACT SOCIAL

Jean Marie PERETTI
ESSEC Business School

L'idée de l'évaluation de l'impact social n'est pas nouvelle. Ainsi les coopératives, mutuelles et associations ont mis au point des outils d'évaluation spécifiques (bilan sociétal, révision coopérative…), pour éclairer les parties prenantes (en premier lieu les membres) sur la réalisation de leurs objectifs depuis trente ans. Des méthodes ont émergé pour permettre aux entreprises de démontrer leur utilité sociale, puis leur impact social, leur capacité à traiter les besoins sociaux auxquels elles s'attachent à répondre.

L'impact social de l'entreprise est devenu une préoccupation pour tous les acteurs concernés et sa mesure est un enjeu stratégique majeur. Identifier en quoi l'activité de l'entreprise a un impact sur la société et mesurer les effets, positifs comme négatifs, devient nécessaire pour plusieurs raisons : répondre à des contraintes règlementaires, 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.

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 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. Cette définition retenue, il est nécessaire de proposer des méthodes de mesure d'impact scientifiquement fondées permettant de construire une mesure acceptée par les parties intéressées d'une organisation.

Le terme d'impact, dans le cadre de sa mesure, ne relève pas d'une définition unique. Il peut être compris comme un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou encore une externalité. Il peut concerner des individus ou la société dans son ensemble. Il peut renvoyer exclusivement aux effets à long terme ou inclure l'ensemble des effets à court, moyen et long termes. L'évaluation d'impact est donc une démarche qui vise à analyser les actions d'une entreprise afin de comprendre, de mesurer ou de valoriser leurs conséquences, d'en évaluer les résultats, qu'ils soient attendus, inattendus, directs, indirects, positifs ou négatifs (Stievenart et Pache, 2014).

La contribution de l'audit social, « démarche spécifique d'investigation et d'évaluation » (Joras, 1994) peut s'avérer particulièrement utile pour donner confiance sur la qualité et la pertinence des mesures d'impact retenues par l'entreprise. La démarche de l'audit social, avec le pré-diagnostic social et le diagnostic des domaines d'origine des problèmes, permet de préciser les dimensions de l'impact social (Candau, 1985). Avec la mise en place en France du bilan social de l'entreprise en 1977 (Igalens et Peretti, 1977), les chercheurs et les praticiens

ont cherché à mesurer le rôle social de l'entreprise. Ainsi Serge Blind a proposé une cotation et une pondération d'un certain nombre d'indicateurs du bilan social pour obtenir une évaluation globale du rôle social de l'entreprise (1977). La création en 1982, de l'Institut d'Audit Social (IAS) a contribué aux progrès en matière de métrique dans le domaine social en s'appuyant sur les données rassemblées dans les sept chapitres du bilan social obligatoire. Les travaux se sont élargis progressivement aux domaines sociétal et environnemental (Igalens et Peretti, 2008).

Les recherches sur la mesure et l'évaluation de l'impact de l'entreprise sur la société ont été stimulées par l'obligation de publier, dans les entreprises de 500 salariés et plus, une DPEF (Déclaration de performance extra financière) comportant des indicateurs de performance (KPI) sociale, sociétale et environnementale intégrés au modèle d'affaires (Terramorsi, 2019). Les informations très détaillées des DPEF permettent d'apprécier l'impact de certaines politiques dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux ou dans différents territoires (Duport et Peretti, 2020). Elles permettent, par exemple, d'évaluer les politiques D&I (Diversité et Inclusion) à partir d'un nombre significatif d'indicateurs (Peretti, 2020).

La publication des DPEF comble les carences d'information en matière de gestion des ressources humaines, trop souvent limitées à l'évaluation des activités du service, négligeant les résultats qu'elles produisent. Dès lors, il n'est pas surprenant que ces mesures ne dépassent pas le cadre du service des ressources humaines lui-même notent Le Louarn et Daoust (2007) qui considère la mesure et le suivi d'indicateurs financiers liés aux ressources humaines nécessaires pour mieux piloter le capital humain d'entreprise, rendre plus visible la contribution de celui-ci à la création de valeur et à l'amélioration de l'impact social.

Les recherches développées depuis quarante ans dans le cadre de l'IAS apportent une contribution à la construction d'une métrique d'impact social (Frimousse et Peretti, 2020). La richesse des informations publiées par les entreprises sur leurs politiques, pratiques et résultats en matière de diversité et d'inclusion a progressé ces dernières années. Elles constituent pour l'auditeur une base pour élaborer un premier diagnostic et identifier les points sur lesquels mener des investigations spécifiques avec la rigueur des démarches d'audit social (Jonquières et Joras, 2015).

Le besoin d'une métrique d'impact

La métrique d'impact est une mesure quantifiable des effets, à la fois positifs et négatifs, de l'activité de l'entreprise permettant d'évaluer sa performance globale. Une métrique peut résulter de l'observation directe d'un paramètre objectif tels que ceux pris en compte dans l'index d'égalité salariale (écart de rémunération femmes-hommes, écart de répartition des augmentations individuelles, écart de répartition des promotions, nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations). Elle peut également procéder de quantités directement observables (nombre d'accidents du travail, nombre d'heures d'absence). L'auditeur utilise principalement un type de mesure appelé indicateur et en particulier des "indicateurs clé de performance" (Key Performance Index ou KPI).

Le terme de métrique est utilisé dans le domaine RH pour désigner un indicateur de mesure permettant d'émettre une opinion sur une activité RH. Le développement d'indicateurs RH visant à évaluer les retombées des programmes, politiques et pratiques en GRH constitue le fondement de la métrique RH. La définition des indicateurs RH s'inscrit entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir (Coron, 2018).

La qualité de la métrique RH permet de développer des méthodes d'Analytique RH pour exploiter les masses considérables de données disponibles concernant les hommes dans l'organisation collectées par les différents systèmes d'information et notamment le SIRH pour améliorer la prise des décisions RH, opérationnelles ou stratégiques, et le pilotage de l'organisation. L'émergence de l'analytique RH s'inscrit dans le prolongement des efforts plus anciens pour développer la mesure en gestion des ressources humaines, construire des indicateurs valides et fidèles, identifier des référentiels pertinents, et recueillir et traiter un nombre croissant de données, objectives et subjectives, internes et externes, collectives et individuelles (Peretti, 2022). La métrique RH favorise les applications de l'analytique RH dans les activités de GRH et la gestion quotidienne des RH. (Peretti & Pertinant, 2017). Il existe autant de métriques que d'activités à vouloir mesurer dans l'objectif de suivre leur évolution au cours du temps.

Le développement de la métrique RH et de la métrique d'impact traduit la volonté des entreprises et de toutes les parties intéressées que la gouvernance de l'entreprise soit réalisée dans un cadre chiffré limitant ainsi la part des sentiments de subjectivité, d'arbitraire ou d'irrationalité. L'utilisation de ces outils de calculs dans les domaines du management des ressources humaines et de la RSE, nécessite, au-delà des outils génériques disponibles sur le marché, l'intervention d'un auditeur social ou d'un analyste professionnel pour personnaliser et adapter ces outils.

Pour créer des métriques, l'auditeur identifie les besoins personnalisés de mesure sur tel ou tel segment de la responsabilité sociale, sociétale ou environnementale en déterminant des indicateurs simples, crédibles et stables dans la durée, organise la captation de données et d'informations pertinentes utiles, et détermine les modalités de traitement ainsi que de transfert des résultats vers un tableau de bord fluide et prospectif facilitant le pilotage des métriques et la prise de décision par les managers et parties intéressées. Les données, qualitatives ou quantitatives, sont orientées par les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux de l'entreprise.

Les matrices de risques extra-financiers et de matérialité des enjeux en fonction des attentes des parties prenantes élargies et du niveau d'importance pour l'entreprise publiées dans la DPEF (Déclaration de performance extra financière), permettent d'identifier les besoins spécifiques de métrique RH et RSE de l'entreprise. La matrice de matérialité, pratique issue du monde financier vise à hiérarchiser les enjeux économiques, financiers, sociétaux et environnementaux au regard de l'ambition de l'entreprise et des attentes de ses principales parties prenantes. Chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise (business) et des parties prenantes. Ceux qui sont prioritaires des deux points de vue sont retenus pour figurer dans les rapports intégrés annuels et sont placés par exemple sur un graphique selon deux axes, abscisses et ordonnées.

Cet extrait du rapport intégré 2020 d'ATOS (avril 2021, p. 44-46) illustre la démarche des entreprises : *« Chaque année, Atos analyse les enjeux les plus significatifs en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), qui ont une influence sur son activité et sur les attentes de ses parties prenantes. Notre analyse de matérialité nous permet d'identifier les enjeux essentiels à la réalisation de nos objectifs, à la consolidation de notre modèle d'entreprise et à l'amélioration de notre impact sur la société. Elle nous aide à déterminer les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicator, KPI) pour évaluer nos progrès dans ces domaines. L'analyse de matérialité 2020 couvre le cadre standard des dimensions environnementale, sociale et de gouvernance. Elle met également en évidence notre contribution directe à huit des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies portant sur 11 enjeux majeurs parmi lesquels trois enjeux sociaux : Santé et sécurité des collaborateurs ; Gestion et développement des compétences ; Acquisition et rétention des Talents* ».

La mesure de l'impact social repose sur l'identification des enjeux prioritaires pour l'organisation concernée. Les entreprises d'insertion requièrent, par exemple, une démarche spécifique adaptée à leur mission. Bruna et Ben Lahouel ont proposé un outil de mesure d'impact et de benchmarking d'entreprises de l'économie sociale et solidaire afin d'apprécier les conditions d'efficience de l'acte de don et d'envisager les mécanismes d'optimisation de son empreinte sociétale (2020).

Depuis l'édition par l'ONU d'une charte de 17 objectifs de Développement Durable pour produire un meilleur futur plus pérenne et durable pour l'humanité assortis d'indicateurs de progrès mesurés, les entreprises sont invitées à formuler une stratégie, des enjeux et des objectifs pour orienter et suivre la création de valeur extra-financière relevant du champ du Développement Durable. Elles élaborent un modèle de création de valeur(s) multidimensionnel, au-delà de la seule valeur économique, un système de valeurs positif pour l'espèce humaine et la planète, un sens ou « raison d'être », fédératrice pour le corps social de l'entreprise, ses clients, ses parties prenantes élargies. Les ODD constituent une référence pertinente pour rechercher et construire les indicateurs d'impact (Frimousse, 2020).

Vers une métrique synthétique d'impact.

Le foisonnement d'indicateurs présente un intérêt pour mettre en œuvre des politiques et pratiques et améliorer ainsi les impacts positifs mais ne répond que partiellement au souhait de certains acteurs concernés d'avoir une vision globale de l'impact avec un indice synthétique.

La recherche d'un indice synthétique d'impact s'est traduite en France, depuis 2015, par la création d'un indice de positivité des entreprises. Cet indice est une note annuelle comprise entre 0 et 100, mesurée par 35 indicateurs répartis dans 5 dimensions :

- Entretien de conditions de travail positives, facteur clé de bien-être pour les familles et donc pour les générations futures ;
- Promotion d'un partage positif de la valeur produite par l'entreprise, afin d'assurer aux générations futures une croissance inclusive ;

- Réduction de l'impact direct et indirect des activités, pour une empreinte environnementale positive sur la santé et le bien-être des générations futures ;
- Développement des connaissances des compétences individuelles et collectives (formation et recherche) pour assurer aux générations futures un progrès positif ;
- Définition et partage d'une vision stratégique positive de long terme, impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, dont les générations futures.

L'indice est centré sur l'amélioration continue et prend en compte le temps long, puisque pour chaque indicateur, le score de positivité tient compte des progrès accomplis et de la capacité à se projeter dans l'avenir avec des objectifs concrets. Il s'agit d'un outil universel, qui n'intègre pas de critère spécifique dépendant de la taille, du secteur d'activité ou de l'implantation géographique et permettant des études comparatives.

L'institut de l'économie positive publie chaque année un baromètre de la positivité des entreprises du CAC40. Pour la quatrième édition du baromètre, la moyenne de l'indice de positivité des entreprises du CAC40, calculée sur la base de leurs données publiques 2019, correspond à un niveau C+, relativement stable par rapport aux années précédentes (scores de C+ en 2019 et de C en 2018). La majorité des entreprises du CAC40 se répartissent autour de la moyenne, obtenant la note de C+ (47,5%). Ceci suggère que l'ensemble des entreprises du CAC40 disposent d'une marge de progression substantielle en matière de gestion des enjeux ESG (2020). La moyenne des scores des entreprises est la plus faible sur la dimension relative à la Formation et la Recherche. À l'inverse, les entreprises présentent des performances relativement satisfaisantes sur les thématiques liées aux conditions de travail des collaborateurs et à l'empreinte environnementale. En matière de conditions de travail positives et d'engagement des collaborateurs, le score moyen des entreprises (B) est porté par une structuration progressive de la démarche sur le bien-être au travail. Le baromètre confirme le degré de maturité élevé des entreprises en matière d'empreinte environnementale, notamment sur les enjeux relatifs à l'économie circulaire, à l'écoconception et à la protection de la biodiversité, ce qui fait de celle-ci la dimension dont le score est le plus élevé. Des recherches doivent permettre d'analyser Le lien entre l'indice ainsi calculé et la création de valeur mesurée par les indicateurs classiques.

L'obtention d'un score élevé de positivité peut faire l'objet d'une communication de l'entreprise. Par exemple, « Legrand a été classé n° 9 du premier baromètre de la positivité du CAC40 publié par Positive Economy Advocacy » et l'entreprise commente :« *Cette reconnaissance traduit l'importance que Legrand accorde au développement de ses activités dans le respect de critères extra-financiers de responsabilité sociale et environnementale, plaçant l'Homme et l'environnement au cœur de sa stratégie.* » (News du 27/06/2018).

D'autres entreprises mettent en avant l'évaluation de leur impact social global en s'appuyant sur les DJSI. Créés en 1999 par la société de gestion d'investissements RobecoSAM, les DJSI sont les plus anciens indices de référence mondiaux en matière de durabilité. Ils sont cotés en bourse depuis leur création. Basés sur l'évaluation de la durabilité des entreprises (Corporate Sustainability Assessment, CSA) de SAM, les DJSI fournissent une analyse des performances économiques, environnementales et sociales des entreprises. Ils comprennent des critères de

durabilité généraux ainsi que spécifiques à chaque secteur pour chacune des 60 industries définies selon l'Industry Classification Benchmark (ICB).
Autre exemple, Alstom communique ainsi ; *« Pour la onzième année consécutive, Alstom figure dans les indices Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), Monde et Europe, ce qui atteste de sa position de leader en matière de pratiques commerciales durables. Le groupe a obtenu une note globale de 75 sur 100 à l'évaluation de la durabilité de l'entreprise, (Corporate Sustainability Assessment, 95 % 2021). Alstom maintient son classement alors que le DJSI a enregistré un record de participation avec 1 843 nouvelles entreprises évaluées (augmentation de 33 %) parmi plus de 5 300 invitées à participer, et reste dans le Top 5 % des entreprises les mieux notées dans son secteur. Cette année, les points forts d'Alstom ont été la stratégie pour les marchés émergents, la chaîne d'approvisionnement (supply chain), le rapport social et environnemental, le fait d'être une entreprise citoyenne et philanthrope, et l'éco-efficacité opérationnelle. Des améliorations importantes ont également été enregistrées dans des domaines comme la gestion des produits, la matérialité, le développement du capital humain, ainsi que l'attraction et la rétention des talents. »* (16 novembre 2021).

SAP utilise aussi son score DJSI - « *Pour la 14ème année consécutive, SAP a été désignée leader du secteur des logiciels dans les indices de durabilité du Dow Jones (DJSI). SAP a dépassé ses scores des années précédentes et a creusé l'écart par rapport à ses pairs du secteur, malgré les défis causés par la pandémie. SAP a obtenu 74 points sur 100 en 2020 (2019 : 69) au score global. SAP a amélioré sa valeur de percentile dans 15 des 20 catégories par rapport à 2019, notamment en matière de « sécurité de l'information/cybersécurité et disponibilité des systèmes », d'« attraction et de rétention des talents » et de « rapports environnementaux* » - en précisant que « *En 2020, la solide performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) de SAP a également été reconnue par d'autres notations ESG. SAP est restée présente dans la série d'indices FTSE4 Good Index et dans les indices Euronext Vigeo Eiris (Europe 120 et Eurozone 120). La société a de nouveau été reconnue comme un leader ESG par MSCI Inc. (anciennement Morgan Stanley Capital International), qui lui a attribué la meilleure note, soit « AAA ». Et pour la première fois, SAP a figuré dans le nouveau classement du Wall Street Journal des 100 entreprises les mieux gérées sur le plan du développement durable.* »

SAP met l'accent sur l'importance croissante des performances ESG non seulement pour son activité, mais aussi pour la réussite de ses clients et précise : « *SAP fait du pilotage et du reporting holistique un domaine d'action essentiel…. SAP propose des offres qui aident ses clients à améliorer leurs propres performances en matière de développement durable. Le rapport intégré de SAP reflète sa conviction que les entreprises peuvent mesurer leur succès de manière plus globale grâce à de nouvelles pratiques comptables qui relient les impacts économiques, sociaux et environnementaux. SAP a également rejoint des initiatives internationales telles que celles de la Value Balancing Alliance e.V. et des initiatives locales telles que QuartaVista, un projet financé par le gouvernement allemand qui vise à standardiser les mesures générales de l'impact des entreprises.* ».

Dans sa lettre aux actionnaires d'avril 2022, BNP PARIBAS met en avant la reconnaissance par les notations extra-financières SAM et FTSE4GOOD : « *Avec une note globale de 82/100, la performance de BNP Paribas dans la notation extra-financière annuelle de SAM Sustainability*

Assessment affiche une nouvelle progression. BNP Paribas confirme ainsi son leadership au sein du secteur bancaire et se positionne dans le top 6 % des banques évaluées (sur un univers mondial de 245 banques, où la note moyenne est de 38/100). En décembre dernier, FTSE Russell, filiale du London Stock Exchange Group, a attribué à BNP Paribas la note de 4,4/5 dans sa notation ESG, positionnant le Groupe dans le top 4 % des entreprises du secteur bancaire. Ces très bons résultats permettent à BNP Paribas de rester membre de la série d'indices éthiques FTSE4Good, qui intègre des entreprises démontrant des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance avancées, en application de normes internationales reconnues. »

La formulation « ***Prove and Improve*** » (2) (« prouver et améliorer »), résume les deux principaux enjeux à l'origine de l'évaluation de l'impact social de l'entreprise. Il s'agit de convaincre les parties intéressées de l'intérêt de leur action afin qu'elles les soutiennent, mais également, en interne, d'accompagner l'amélioration des pratiques afin de maximiser l'efficacité et l'impact généré. La clarification préalable des objectifs poursuivis par une évaluation de l'impact social et des questions évaluatives est donc une étape essentielle de cadrage et de simplification de la démarche « *L'évaluation de l'impact social peut servir des objectifs très distincts, souvent confondus par les acteurs. Elle peut ainsi être mobilisée pour rendre compte à des parties prenantes, piloter des activités internes ou démontrer la valeur sociale créée* » (Stievenart et Pache, 2014, page 83).

L'auditeur social ne doit pas réduire l'évaluation de l'impact social à un ensemble de techniques, à une grille d'indicateurs avec une échelle de cotation. Il doit la considérer comme une démarche permettant de nourrir le dialogue avec les parties intéressées. La méthodologie recommandée comporte quatre étapes :

- La collecte de données sur les conséquences sociales, sociétales et environnementales des activités de l'entreprise
- Le choix d'indicateurs pertinents permettant de mesurer les changements (qualitatifs comme quantitatifs) induits par ces activités
- La mesure de l'évolution de ces indicateurs et des changements attribuables aux activités concernées.
- L'agrégation des résultats obtenus.

BIBLIOGRAPHIE

[1] ALIX N. et BAUDET A. (2014), « La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe », CIRIEC N° 2014/15

[2] BLIND S. (1977), Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise, Les éditions d'organisation.

[3] BRUNA M. et BEN LAHOUEL, B. (2020). Optimiser la doctrine de don d'une Fondation par une mesure de socio-efficience : le cas de la FAPE ENGIE. Question(s) de management, 27, 55-77.

[4] CANDAU P. (1985), Audit Social, Vuibert.

[5] CORON, C. (2018). « La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle », in Gestion 2000, volume 35(3), pp 109-128.

[6] DUPORT M., PERETTI J.-M. (2020), « Les engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale en Afrique à travers les déclarations de performance extra-financière des entreprises (DPEF) » in Management et Innovation, N°1, mars 2020, pp 101-118.

[7] FRIMOUSSE S. (dir.), (2020), Africa Positive Impact, Agir pour un meilleur impact sociétal, EMS.

[8] FRIMOUSSE S. et PERETTI, J.-M. (2020). « Impact social positif et création de valeur ». Question(s) de management, 27, 91-130.

[9] IGALENS, J. (2020). « Question(s) d'impact », Éditorial, Question(s) de management, N°27, 39-40.

[10] IGALENS, J. et PERETTI, J.-M. (1977), « Le Bilan Social de l'Entreprise : recherches et expériences », Revue Française de Gestion, N°12-13, Nov-déc. 1977.

[11] IGALENS, J. et PERETTI, J.-M. (2008), Audit Social, Eyrolles, Paris.

[12] Institut de l'économie positive (2020), 4ème baromètre de la positivité des entreprises du CAC40, novembre 2020.

[13] JONQUIERES M. et JORAS M. (2015), Glossaire de l'audit du social, EMS.

[14] JORAS M. (1994), Les fondamentaux de l'audit, Editions Préventique.

[15] Le LOUARN, J. et DAOUST, J. (2007). « Finance et ressources humaines : la grande séduction », Gestion, 32, 72-78.

[16] PERETTI, J.-M. et PERTINANT, G. (2017). « Promesses et défis de l'analytique RH », Personnel, (N° 577), pp. 61-62.

[17] PERETTI, J.-M. (2020), « La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF) », in « Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion », 2020, pp.6-20.

[18] PERETTI, J-M. (2022), Ressources Humaines, 18ème édition, Vuibert.

[19] PERETTI, J.M. et PERTINANT, G. (2017). Promesses et défis de l'analytique RH. Personnel, (N° 577), pp. 61-62

[20] STIEVENART, E. et PACHE, A.C. (2014). « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repères. », Revue Internationale de l'Économie Sociale - RECMA, 331(1), pp. 76-92.

[21] TERRAMORSI, P. (2019), « De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? », in Question(s) de Management, N°26, pp 109-120.

DISPOSITIFS PUBLICS D'APPUI À L'INSERTION CONJUGUÉS À UN ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL POUR LE DÉVELOPPEMENT RH : UNE DUALITÉ D'IMPACT SUR LES JEUNES SANS EMPLOI ET SUR L'ENTREPRISE ELLE-MÊME
RECHERCHE INTERVENTION LONGITUDINALE – CAS D'UN ÉQUIPEMENTIER AUTOMOBILE

Kaoutar RAZZAQ, *Ph.D.*
Hassan II University of Casablanca, Maroc.
kaoutarrazzaq2022@gmail.com

Fatima Zahra ALAMI
Hassan II University of Casablanca, Maroc.
alamifz2@gmail.com

Résumé

Cet article traite de l'apport d'ouverture de l'entreprise sur son contexte local pour la réponse à ses besoins en main d'œuvre productrice dans le cadre d'un démarrage d'activité industrielle et l'impact positif que cela génère en matière d'insertion et développement professionnel de cette population. Le présent travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche-intervention longitudinale opérée dans le contexte marocain au cas d'un équipementier automobile.

Mots clés
Ouverture, automobile, impact, développement, main d'œuvre, contexte, apprentissage, insertion.

Abstract

This article deals with the contribution of openness of the company on its local context to meet its productive labor needs in the context of the launch of industrial activity, and the positive impact that this could generate in integration and professional development of this direct labor population. This work is part of a longitudinal intervention research carried out in the Moroccan context in the case of an automotive supplier.

Key words
Openness, automotive, impact, development, workforce, context, learning, integration.

Introduction

Pour s'affirmer digne de gérer un portefeuille de grands projets et de pouvoir en recevoir de nouveaux, l'équipementier automobile devient en quête permanente de ressources humaines qui vont lui permettre de monter rapidement en cadence et de satisfaire ses différents engagements au client notamment en termes de productivité, qualité et délai. Cette pression devient davantage importante dans le cadre d'un démarrage d'activité où l'équipementier fait face à une absence de vivier de main d'œuvre productive adaptée à ses besoins. À ce titre, l'entreprise du secteur devient contrainte de repenser ses approches de management RH et d'envisager celles qui peuvent lui permettre de confirmer son expertise technique, sa performance industrielle, et son alignement aux exigences draconiennes de qualité de son secteur. À défaut de cette affirmation, l'entreprise risque de voir la pérennité de son activité mise en péril.

Au niveau de cet article nous étayons comment l'ouverture de l'entreprise sur son contexte et sa collaboration avec des partenaires locaux peut être conjuguée à des approches innovantes de développement RH et quel impact cela peut avoir sur l'insertion des jeunes sans emploi et sur la réponse à un fort besoin organisationnel en main d'œuvre, pas n'importe laquelle, mais celle aux compétences et postures idoines à la nature de son métier et à la spécificité de son contexte.

Un retour sur l'accélération industrielle automobile au Maroc

1. Une panoplie d'atouts et d'incitations promouvant l'attractivité du secteur

Les acteurs du secteur automobile peuvent généralement s'inscrire dans des stratégies de délocalisation vers des pays émergents pour des extensions des ventes et des soucis d'optimisation de leurs coûts de production. Ils demeurent, toutefois, attentifs en matière de prise de décision quant au pays hôte d'investissement. Parmi les principaux déterminants du choix de ce dernier, nous citons :

- Sa disposition d'une main d'œuvre qualifiée, dotée des compétences techniques et technologiques de pointe, et la compétitivité des coûts y afférents.
- L'ouverture sur le marché extérieur qu'offre le positionnement géographique du pays.
- La facilitation des échanges et des accès privilégiés aux marchés par des accords de libre-échange conclus avec les partenaires du pays.
- Un environnement favorable à la montée en gamme dans le processus d'industrialisation par l'intégration des fournisseurs locaux et multinationaux, formant des écosystèmes et disposant d'une forte composante en R&D et innovation.

Sous une perspective nationale, la compétitivité du Maroc dans la chaîne de valeur mondiale automobile n'est pas anodine. Elle est, en revanche, appuyée par un élan continu d'implantations étrangères au Maroc et par de nombreuses recherches qui témoignent des exploits du royaume en la matière. Une telle réussite émane, en effet, d'une association de

plusieurs atouts dont jouit le pays et qu'il ne cesse de développer. Il s'agit en l'occurrence du (de) :

- Positionnement géographique du pays qui présente une proximité avec l'Europe et le Moyen-Orient fait du Maroc une destination idéale pour les constructeurs automobiles notamment les investissements étrangers qui souhaitent exporter leurs produits vers l'Europe. D'ailleurs l'essentiel de la division du travail dans l'industrie automobile se fait dans un cadre essentiellement régional (Freyssenet, Lung, 2000).
- La stabilité politique et macro-économique fait du Maroc une zone attractive pour l'établissement des affaires.
- L'offre compétitive globale des coûts en comparaison de l'Europe de l'Est notamment en matière de la main-d'œuvre qualifiée.
- Développement de la formation des ressources notamment de la force ouvrière pour répondre aux besoins massifs des industriels (Benabdejlil et al, 2016).
- L'installation en zones franches qui offrent aux investisseurs l'avantage de bénéficier d'un régime douanier spécial, d'un régime fiscal profitable et d'un surplus de liberté (Belhaj, 2018). Parmi les zones franches et plateformes industrielles opérationnelles nous citons la Tanger Free Zone (1re zone franche portuaire comptant plus de 500 entreprises), Tanger Automotive City et Atlantic Free Zone dépassant 30 unités industrielles chacune.
- Une réglementation spécifique matérialisée par des incitations fiscales et financières importante (Cf. Annexe).

2. Le développement d'une relation de proximité entre les investisseurs et des partenaires locaux clés

À ces précédentes incitations se rajoute une relation de proximité que le pays développe continuellement avec les investisseurs pour renforcer davantage ses atouts d'attraction de nouveaux équipementiers automobiles et orienter opportunément ses démarches de développement du secteur. Celle-ci peut être appréhendée selon plusieurs volets, nous en citons :

A. ***Un volet Administratif*** : La disponibilité d'une administration au niveau du ministère de l'industrie avec une équipe dédiée. Celle-ci travaille en collaboration avec une équipe à l'AMICA[1] « Association Marocaine pour l'Industrie et la Construction Automobile » pour traiter les questions afférentes au développement de la compétitivité du secteur. Par ailleurs, il convient de souligner, à ce niveau, l'engagement du royaume en matière de réforme administrative, en l'occurrence, ses efforts déployés dans le cadre du renforcement de la confiance entre l'administration et les citoyens, usagers et investisseurs (La loi N° 55.19[2], relative à la simplification des

[1] Fondée en 1974, l'Association Marocaine pour l'Industrie et la Construction Automobile, AMICA, accompli la mission d'interface entre ses membres et les départements ministériels concernés par le secteur, ainsi que tout autre opérateur économique et institutionnel agissant dans les domaines liés à l'amélioration de la compétitivité, le développement de la formation, la promotion des exportations, le transfert des technologies, l'accueil des investissements.

[2] La loi N° 55.19 s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des orientations royales contenues dans plusieurs discours

procédures et formalités administratives) et ce à travers l'introduction de changements importants sur les procédures et formalités administratives, lesquels sont favorables à la création d'un environnement adéquat pour le développement et l'amélioration de l'attractivité des investissements[3].

B. ***Un volet Marketing/évènementiel*** **:** Le développement d'une vitrine du secteur traduisant l'excellence du Maroc en la matière[4]. Cela se passe principalement via le salon de la sous-traitance, qui accueille des exposants venant de plusieurs pays qui, sous l'attraction des atouts du secteur, achèvent leurs visites avec des décisions d'implantation concrétisées. Outre les exposants étrangers, l'exposition réunit plus de 4 000 professionnels du secteur et grand nombre d'institutions internationales dont la Chambre française du commerce au Maroc et la chambre de commerce Belge.[5]
C. ***Un volet Formation et développement des ressources humaines*** **:** c'est bien celui-ci qui interpelle plus particulièrement la problématique de notre recherche.

En effet, afin d'accompagner les besoins en compétences des équipementiers automobiles, le pays a mis en place des instituts de formation aux métiers de l'industrie automobile (IFMIA) qui assurent plusieurs types de formations, notamment :

- Des formations avant l'embauche (baccalauréats professionnels pour l'industrie mécanique et la maintenance industrielle, diplômes de techniciens spécialisés en génie mécanique, systèmes automatisés et maintenance automobile) ;
- Des formations qualifiantes à l'embauche ;
- Des sessions de formation continue.

Les IFMIA développent également un système d'apprentissage E-learning donnant accès à plus de 500 modules interactifs[6].

[3]Note de cadrage : Loi N° 55.19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Département de la Réforme de l'Administration (Novembre, 2020).
[4] Abijou, A., (2017, 16 Mai). Équipementiers automobiles : La sous-traitance en quête de synergies. L'économiste.
[5]*Ibid.*
[6] Ibourk, A., (2019, Septembre). Étude sur le commerce et les chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois (Travera): Cas du secteur automobile au Maroc. Le Bureau international du travail.

Tableau 1 : Les Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA)

Institut	Modes de formation
Casablanca (Quartier Sidi Moumen)	Formation à l'embauche, continue et initiale
Kénitra (Atlantique Free Zone)	Formation à l'embauche et continue
Renault Tanger Méditerranée (RTM) (Zone franche de Mallousa)	Formation à l'embauche et continue
Tanger Free Zone	Formation à l'embauche et continue

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie verte et Numérique (2021)

Étant donné l'enjeu du développement du dispositif de formation pour l'accompagnement de la croissance et de la performance du secteur, les formations dispensées par les instituts de (IFMIA) sont renforcées par l'offre des instituts de formation de l'OFPPT (Office de formation professionnelle et de promotion du travail) ainsi que celle des universités marocaines qui s'inscrivent en amont dans la divulgation de la culture automobile auprès des étudiants.

La taille et la diversité des formations assurées par les centres de l'OFPPT les positionnent au cœur du dispositif d'accompagnement RH en quantité et qualité nécessaires pour le développement du secteur.

Tableau 2 : Diplômes délivrés par les centres de l'OFPPT

	Licence professionnelle	Technicien spécialisé	Technicien	Certificat de qualification professionnelle	Diplôme de spécialisation professionnelle
Conditions d'accès	Bac +2	Bac 26 ≤ âge ≤ 30	Niveau Bac 26 ≤ âge ≤ 30	9è fondamental 15 ≤ âge ≤ 30	6è fondamental 15 ≤ âge ≤ 30
Durée de formation	3 ans + passerelles	2 ans	2 ans	1 an	6 mois

Source : L'ofppt (2019)

Par ailleurs, le Maroc s'inscrit pleinement dans une approche de promotion de l'emploi et des compétences à travers l'ANAPEC, organisme public dévoué principalement à l'insertion et l'accompagnement des jeunes vers l'emploi. Ce dernier développe plusieurs programmes dans cette finalité, nous en citons les mécanismes IDMAJ et TAEHIL visant respectivement la promotion de l'emploi salarié et l'amélioration de l'employabilité.

Tableau 3 : Objectifs des programmes de promotion de l'emploi des jeunes

Programme IDMAJ	Programme TAEHIL

• Accroître l'employabilité des demandeurs d'emploi, diplômés par l'acquisition de compétences professionnelles nouvelles, notamment à travers une première expérience en entreprise	• Permettre aux chercheurs d'emploi diplômés (à profil peu adapté) inscrits à l'ANAPEC ayant été sélectionnés par une entreprise ou une association professionnelle dans le cadre d'une action de recrutement d'acquérir les compétences requises pour occuper des emplois identifiés. • Faciliter l'insertion des jeunes diplômés en difficulté d'insertion par l'acquisition des compétences professionnelles et l'adaptation de leurs profils aux besoins du marché de l'emploi
• Développer les ressources humaines de l'entreprise et améliorer son encadrement	• Réussir le recrutement des ressources humaines par le développement de leurs compétences et de répondre aux besoins en formation continue des salariés (2ème et 3ème années après embauche).

Source : L'Anapec (2021)

Une récente étude[7] affirme que 64 % des bénéficiaires du programme IDMAJ sont des bacheliers et des diplômés de la formation professionnelle contre 17 % pour les diplômés de l'enseignement supérieur. Les entreprises du secteur automobile se positionnent au 2e rang des bénéficiaires des deux programmes comme en témoignent les statistiques de l'étude.

La dynamique d'apprentissage en faveur du développement des RH : des lumières glanées de la théorie d'apprentissage de Dewey

Un apprentissage gagne en efficacité quand il s'inscrit dans un processus global, quand il permet un accès facile à ses destinataires et quand il concerne un contenu adapté à la diversité et aux caractéristiques de la population destinataire. Nous ne pouvons citer la notion d'apprentissage et ses modalités sans penser au théoricien John Dewey (1910) notamment car ses affirmations interpellent particulièrement le contexte de cette étude. Ce dernier a eu une préférence pour discuter la philosophie d'apprentissage pouvant être adoptée par une organisation plutôt qu'une simple approche à définir séparément. L'auteur précise que l'apprentissage est plus efficace quand il est autodirigé et quand il est orienté par le feedback de mentors reconnus. Il a aussi mis l'accent sur le fait qu'il doit être conduit selon un processus intégré qui s'inscrit dans la durée plutôt que prendre la forme de séquences isolées avec des occurrences dépourvues de connexion. L'auteur relie l'efficacité de l'apprentissage à un autre paramètre qui consiste à l'acceptation ou au souhait de l'apprenant d'acquérir le comportement escompté comme résultat *a posteriori* de l'action d'apprentissage, c'est son acceptation de l'éventuel changement que cela peut induire qui conditionne en bonne partie la réussite de son apprentissage[8].

[7] Tbatou, E., (2019, Septembre). Étude sur les compétences pour le commerce et la diversification économique dans le secteur de l'automobile au Maroc. Le Bureau International du Travail.

[8] Mailick, S., Stumpf, S.A., et Grant, S. (1998). Learning Theory in the Practice of Management Development: Evolution and applications. Quorum books Westport, Connecticut.

L'auteur défend qu'un cycle d'apprentissage s'appuyant sur l'expérimentation permet la génération continue de nouvelles expériences et de nouveaux cycles d'apprentissage pour les formés. L'essence conditionnant la réussite d'un apprentissage expérimental, est attribuée par Dewey, à la qualité de connexion établie par l'action conduite par l'apprentissage et ses résultats sur la pratique, ce que l'auteur appelle la connexion « *backward-forward* », laquelle a besoin d'abord de l'existence d'une base qui peut prendre la forme d'une situation que l'entreprise souhaite changer, soit un niveau de performance, d'efficacité, etc., et de l'établissement de routine d'orientation et de guidage pour établir une connexion réussie entre la situation avant et après et atteindre les résultats escomptés du changement. Ces interactions permettent d'avoir des apprentissages spécifiques et individualisés, comme nous l'avons cité, on ne peut avoir deux personnes qui ont appris les mêmes choses de la même expérience d'apprentissage. De ce fait, l'auteur insiste d'une part sur la logique de continuité à tenir entre les différentes expériences d'apprentissage passées et nouvelles, que ce soit celles planifiées et formelles ou autres, et d'une part sur la veille à établir des contenus d'apprentissage qui s'alignent avec les attentes managériales et les besoins d'apprenants afin de donner un aspect suffisamment motivant et challengeant à l'action d'apprentissage qui ne saura que favoriser davantage les éventuels changements et de faciliter l'atteinte des résultats organisationnels escomptés .

Contextualisation et méthodologie de recherche

Notre recherche s'est effectuée au niveau d'une entreprise, en posture de démarrage d'activité, appartenant à un groupe qui figure parmi les leaders mondiaux de la conception, la fabrication et la commercialisation d'équipements automobiles. L'entreprise fait partie de l'écosystème « Intérieur véhicules et sièges » au Maroc, avoisine, à sa maturité d'activité, les 2 000 personnes en emploi et assure une production entièrement destinée à l'exportation vers l'Europe.

L'implantation de l'entreprise est alimentée indéniablement des avantages qu'offre globalement son territoire d'emplacement. Cependant, il est à noter que ce dernier est dynamisé majoritairement par le secteur informel, en l'occurrence des petits ateliers de fabrication du textile et habillement. De fait, une imprégnation de la rigueur industrielle, une connaissance des procédures et standards de travail, une adoption des bonnes règles de conduite professionnelle font partie intégrante des caractéristiques dont manque la quasi-totalité de la main d'œuvre productive de la région. L'entreprise fait ainsi face, d'une part, à un grand besoin en main d'œuvre directe qualifiée, qui peut rapidement monter en compétence selon les standards industriels de son groupe et les exigences qualité les plus strictes, celles du secteur automobile, et d'une autre part, à un marché pouvant présenter un bassin d'emploi mais d'une main d'œuvre, appréciée à différentes considérations, inadaptée à ses besoins industriels.

Compte tenu de cette problématique et de son contexte, le présent travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche intervention longitudinale avec une démarche qualimétrique à

dominante qualitative pour la collecte de données. La présence longitudinale sur notre terrain de recherche pendant 48 mois (4ans) a favorisé notre conduite de cette dernière en s'alignant à ses principes méthodologiques et en structurant notre activité de recherche sous plusieurs phases itératives (Savall, Zardet, et Boje 2004).

Nous nous sommes ainsi basés, dans un premier temps, sur l'observation participante (Krief et Zardet, 2013) dans une approche contemplative du contexte organisationnel et ses spécificités. Ensuite, afin de mieux comprendre l'organisation humaine de production, les spécificités et caractéristiques des différents postes opérationnels, les requis organisationnels de la part des opérateurs de production (population productive dominante) ainsi que l'incidence de leurs niveaux de compétences respectives sur la qualité des livrables et sur la performance globale de l'entreprise, nous avons mené des analyses approfondies du manuel d'excellence opérationnelle du groupe, des procédures de gestion y afférentes, des indicateurs opérationnels et humains. Ces données quantitatives et financières constituent les matériaux froids de notre recherche intervention (Girin, 1986). Nous avons progressivement enrichi notre observation et analyse documentaire par les résultats des entretiens semi-directifs et échanges que nous avons conduits avec les acteurs opérationnels (direction générale, management, management intermédiaire) et découpés en verbatim. Cette démarche nous a permis de dresser le profil d'un « opérateur de production » selon les exigences organisationnelles et de comprendre l'enjeu de leur développement dans un contexte d'observation et de dynamique des acteurs (Savall, Zardet, et Boje 2004).

À l'issue de ce cadrage général, nous avons alimenté davantage la réflexion sur les caractéristiques des opérateurs de production, en faisant appel à la réflexivité des managers et managers intermédiaires dans le cadre d'une introspection organisationnelle qui consiste à identifier les requis réels en termes du rôle d'un opérateur de production en fonction des contraintes client et défis contextuels (principe d'isonomie). À l'issue de ce diagnostic, nous avons élucidé, dans une trajectoire collective, l'ADN contextualisée d'un opérateur de production (principe d'investigation prospective et principe de conception). Cette clairvoyance nous a permis de penser et concevoir, avec les acteurs organisationnels, les approches idoines que l'entreprise peut adopter pour la dotation et le développement de cette population productrice. La démarche ainsi suivie favorisera la constitution d'un dispositif de connaissance à double niveau (principes de double niveau d'interaction) : d'abord la production d'un ensemble de connaissances sur le système étudié, sa conjoncture…(Issu principalement de l'analyse documentaire, les échanges et l'observation participante) et ensuite ce processus de transformation enclenché par l'implication des acteurs et partenaires va aussi générer des connaissances sur un autre niveau, en l'occurrence, sur le développement RH contextualisé mis au point, son implication organisationnelle et le changement qu'il engendrerait.

Résultats et Discussion

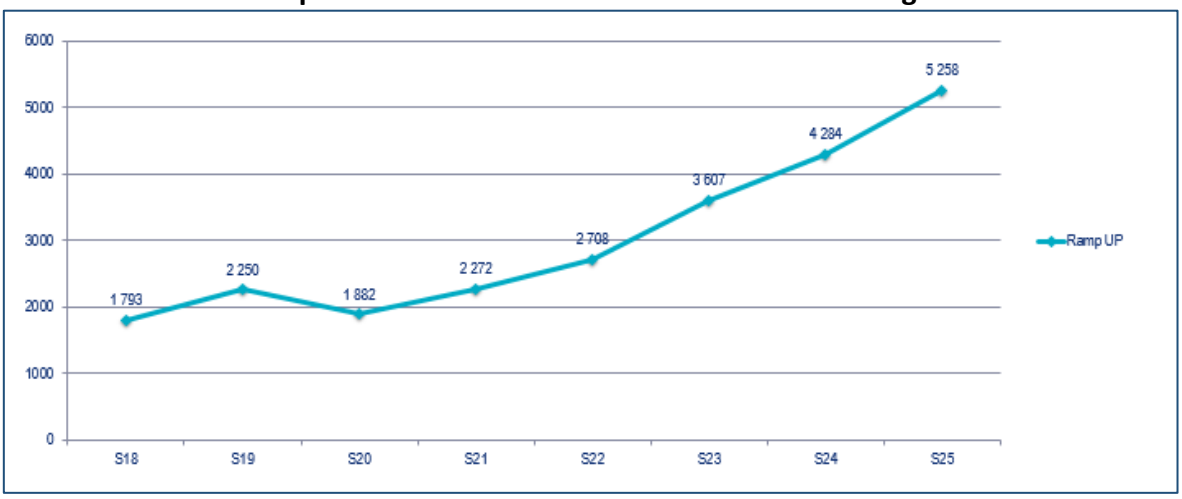
1. L'enjeu de gagner la confiance du client et réussir son démarrage opérationnel

La première année de démarrage d'activité de l'entreprise fut la plus critique de sa trajectoire. En effet, l'industrialisation et la production de deux grands projets acquis par le groupe lui ont été affectées en dépit de sa fraicheur opérationnelle. L'enjeu était donc de réussir sa mission et de préserver la confiance ainsi accordée par le groupe et ses clients. Cette confiance lui est inéluctable pour recevoir de nouveaux projets et pérenniser son activité.

L'effectif de l'entreprise, en main d'œuvre directe, s'élevait au démarrage à 36 collaborateurs dont 1 technicien d'industrialisation et 35 opérateurs de production. 10 collaborateurs de cette population furent transférés d'une usine de production voisine appartenant au même groupe d'entreprise. Quant aux autres opérateurs, ils ont été recrutés dans le cadre des candidatures spontanées que reçoit l'entreprise et les quelques recommandations de CV reçues de ses collaborateurs internes. Il est à noter que le désalignement des profils postulant aux exigences et standards industriels de l'entreprise peut être apprécié comme le plus grand obstacle au recrutement.

Par ailleurs, le besoin du client s'exprime en unités de produit et fait l'objet d'une réunion de suivi hebdomadaire entre la direction générale, les collaborateurs des équipes techniques de la « core team » du démarrage et les représentants du client. Pour une meilleure contextualisation, nous étayons, en graphe ci-dessous, l'évolution fluctuante de la demande client et la nécessité, qu'elle engendre, d'une montée rapide en cadence des opérateurs :

Graphe 1 : Evolution du besoin client au démarrage



Cette demande connait, en effet, une vitesse d'accélération disproportionnée par rapport à la montée en cadence, estimée en temps, des collaborateurs. En effet, une montée en cadence est définie par l'entreprise comme étant *« la capacité technique des collaborateurs à produire au même rythme du besoin du client* » affirme un responsable d'unité de production. Selon l'équipe technique de l'entreprise, celle-ci est envisagée possible « *en moyenne après six mois d'ancienneté à l'organisation* » souligne un chef de projet. Ces paramètres temporels et techniques s'avèrent davantage contraignants pour que l'entreprise assure une réactivité appropriée au besoin de son client notamment dans des circonstances où sa demande en production grimpe, dans une période étendue sur sept semaines seulement, de 1 793 à 5 258,

soit une hausse de 193 % (Graphe 1). De fait, sa performance et survie deviennent conditionnées par sa capacité à envisager, le plus rapidement possible, des approches pertinentes pour se doter de la main d'œuvre dont son client a besoin.

2. Criticité d'ouverture organisationnelle sur des partenaires locaux pour la réponse à un besoin croissant en main d'œuvre

Dans le cadre de notre introspection organisationnelle, nous avons impliqué les superviseurs, les managers de production et le top management dans le diagnostic des caractéristiques d'un opérateur de production et dans la réflexivité à l'offre locale en termes de centres/agences d'appui à l'insertion et à la formation, respectant ainsi le principe d'isonomie inscrit dans le cadre de notre démarche méthodologique adoptée. À l'issue de cet exercice, nous avons pu identifier une liste de partenaires potentiels en s'appuyant d'une part sur ce que nous avons recueilli comme données générales disponibles sur leurs sites officiels, lesquelles éclairent d'emblée sur les formations qu'ils dispensent, les profils supportés, la réactivité de traitement des demandes, la qualité de la formation, etc. D'une autre part, les feedbacks des N+1 quant à leur satisfaction de certains opérateurs spécifiques nous ont orienté pour remettre en ordre et prioriser nos premières réflexions « *L'opérateur X, mis sur la ligne des Avants, n'arrête pas de me surprendre, je l'ai mis hier sur une opération arrondie qui est beaucoup plus complexe que ce qu'il faisait sur son poste précédent, et on a eu 0 retouche, sachant que c'est cette manipulation qui nous cause dernièrement le plus de retouches…il a été formé au centre Y, on pourrait peut-être essayer avec eux pour avoir d'autres profils pareils* » nous informe un superviseur de production, « *j'ai appris que les opérateurs de mon unité sont toujours en relation avec un de leurs anciens formateurs qui continue à les accompagner pour des difficultés techniques, ça m'a beaucoup impressionné ! et j'ai pensé à demander le contact de ce monsieur, il pourra probablement nous aider à avoir de bons profils vu qu'il maintient le contact avec ses ex-étudiants, il doit avoir une bonne base de données*» nous éclaire un manager de production. « *Et si on demande aussi de l'aide à nos formateurs internes pour diffuser les annonces de recrutement dans les lieux les plus fréquentés de leurs quartiers* ? *ils habitent tous à proximité de l'usine n'est-ce pas ?»* se demande la direction.

À l'issue des éclairages collectifs survenus dans le cadre de notre investigation prospective, la définition de la feuille de route d'action a pris chemin pour les modalités de dotation et du développement des collaborateurs dont l'entreprise a besoin.

3. Appui au recrutement et développement des ressources humaines

Dans le cadre de notre trajectoire collective de transformation (principe d'investigation prospective) pour le recrutement et développement des profils d'opérateurs de production qui correspondent aux spécificités métiers de l'entreprise, nos efforts ont été orientés vers les deux niveaux externe et interne. Au niveau externe, cela a concerné :

A- Le développement de la relation d'entreprise avec les offices de formation professionnelle (OFPPT) à proximité

En vue d'acquérir les compétences métier nécessaires à la performance industrielle de l'entreprise, nous avons noué de solides partenariats avec le corps de formation professionnelle l'entourant. Sous l'égide du directeur d'usine, nous nous sommes déplacés avec le DRH pour discuter des besoins RH de l'entreprise et dresser les contours de la collaboration entre cette dernière et les centres de formation. Cette action a permis à l'entreprise de bénéficier de la proximité géographique de ces offices et des cycles de formations initiales spécifiques qu'ils proposent, en l'occurrence, les cycles diplômant des profils qualifiés, techniciens et techniciens spécialisés en matière de production industrielle, techniques d'habillement industriel, les méthodes, ou la qualité industrielle. Lesquels cycles ont servi non seulement à répondre grandement aux besoins d'entreprise en opérateurs de production mais nous ont permis également, à travers les différentes expériences de recrutement, de définir les profils à grand potentiel, eu égard à leur parcours de formation, à évoluer vers une position de chef d'équipe. En l'occurrence, ce profil, sujet d'une pénurie particulière pour l'entreprise, requiert une forte connaissance métier, technicité distinctive et bon leadership (les meilleurs lauréats de la formation professionnelle ont témoigné de grands potentiels au recrutement, ce qui a fait que l'entreprise ait décidé de les bien identifier pour un suivi particulier et une revalidation post intégration).

Au-delà de ces cycles de formation initiale proposés par les offices de formation, l'entreprise a demandé un cycle complémentaire en faveur des lauréats à hauteur de 8 semaines. L'objectif de ce cycle est de leur faire connaitre l'entreprise, son activité et de les familiariser avec ses produits, ses principaux process. À cette fin, nous avons revu les espaces de formation technique dont sont dotées les offices de formation et nous les avons outillés avec une quantité de matières premières utilisées réellement pour fabriquer le produit d'entreprise, les standards de travail y afférant, les règles d'hygiène et de sécurité que l'opérateur doit basiquement connaitre ainsi que les règles de qualité à respecter pour éviter les défauts.

Ainsi, les lauréats achevant les deux cycles (initial et complémentaire) ont été reçus par l'entreprise dans le cadre des entretiens de recrutement (entretien technique sur machine et entretien oral direct). L'appréciation des résultats obtenus au niveau des deux cycles de formation croisée aux résultats obtenus lors des entretiens passés à l'entreprise nous a permis de prononcer une juste évaluation du sujet des candidats et de penser aux éventuelles pistes d'amélioration à chaque niveau, que ce soit en interne ou en externe. Ces améliorations ont été communiquées dans le cadre des réunions, mailing et échanges téléphoniques avec les directeurs et formateurs des centres de formation où nous avons pu leur faire part de nos principales remarques et retour sur expérience, au sujet de la qualité des candidats reçus, en vue de mener des réajustements nécessaires des modules de formation au niveau des spécialités dont l'insertion de lauréats était faite principalement par notre entreprise. Ceci s'inscrit pertinemment dans l'argumentation avancée par John Dewey pour défendre un apprentissage expérimental en soulignant comment ce dernier permet une génération continue de cycles d'apprentissage meilleurs pour les formés.

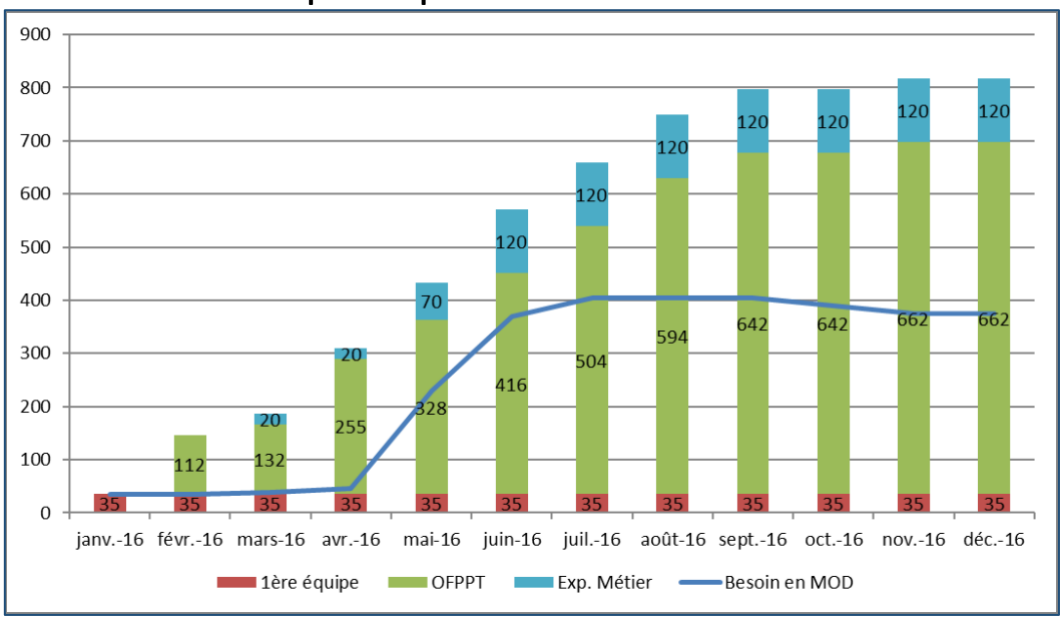
B- Le développement de la relation d'entreprise avec l'ANAPEC

Nous avons commencé par décrire, en caractéristiques, le besoin de l'entreprise en main d'œuvre directe et l'inclure au niveau la veille stratégique lancée annuellement par l'ANAPEC. Ensuite, des réunions de cadrage de besoin étaient organisées avec l'Anapec pour nous supporter dans l'identification de profils adéquats. Dans ce cadre, une fiche de recueil d'offre fut fréquemment renseignée et partagée avec l'Anapec qui dédiait deux chargés d'emploi à nos besoins et puisait dans ses différents canaux pour nous fournir les meilleurs profils dans le bon délai. À ce titre, nous avions mis des jalons de sélection graduelle ensemble, sur la base d'une première pré-sélection sur candidature et par entretien direct mené par leur soin et ensuite une sélection sur la base d'entretiens oraux directs et tests pratiques menés par l'entreprise.

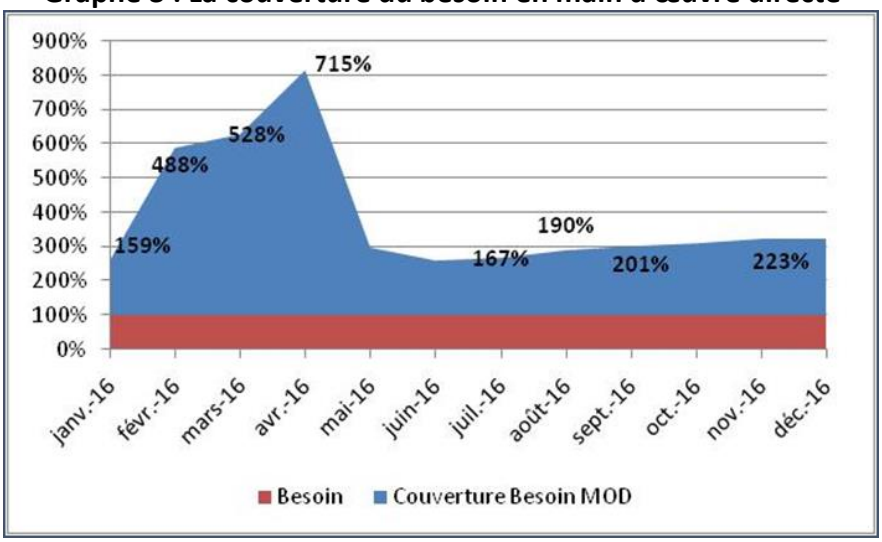
Nous soulignons que la veille d'indentification lancée par l'agence a pour objectif de cerner les besoins futurs des clients de sa région et de les aider à en disposer par la mobilisation de ses différentes sources d'acquisition. Ainsi, pour pouvoir saisir cette opportunité et y apporter une meilleure et juste réactivité, nous avons capitalisé sur les données résultantes de notre analyse collective des requis du poste opérateur de production, lesquelles ont été revues avec la direction pour validation des futurs besoins en termes d'effectifs avant d'être communiquées à l'agence pour sa prise en compte.

Cette relation ainsi développée a permis de répondre à des différents besoins en main d'œuvre, et d'inscrire l'entreprise comme bénéficiaire d'un grand projet qui était en cours de lancement par l'agence, lequel cible la création d'un centre de formation qui sera dédié à la préparation et formation des profils qui sont concernés par une pénurie et issus des résultats récurrents de la veille administrée par l'agence auprès des entreprises de la région.

Graphe 2 : Split de la dotation de la MOD



Graphe 3 : La couverture du besoin en main d'œuvre directe



Au-delà de cette orientation externe vers les partenaires locaux, qui a permis une large couverture du besoin organisationnel en main d'œuvre directe, les efforts organisationnels ont été également consolidés au niveau interne. Principalement en matière du :

C- Développement des outils d'appui à l'intégration des nouvelles recrues : contenu de formation complémentaire / E-Learning modules

En vue de développer les connaissances des nouvelles recrues et de favoriser leur imprégnation de la culture organisationnelle, l'élaboration d'un cycle de formation interne fut indispensable. À ce titre, nous avons veillé dans la phase de conception, avec les différents acteurs organisationnels, à ce que le contenu de cette formation soit dressé dans une logique de continuité et non pas d'interruption avec les précédents acquis de formation accumulés au niveau des deux premiers cycles. Pour favoriser l'atteinte de cette fin et appuyer une bonne consolidation des acquis, la simplification de l'information organisationnelle fut jugée importante, étant donné le niveau académique très faible des opérateurs (Cf. tableau 2) qui a figuré, au niveau de notre investigation, comme étant une grande entrave à la compréhension des documents et schémas standards industriels. « *Quand je montre le diagramme de séquencement des tâches qu'il y a sur le standard de travail, l'opérateur me prie de lui montrer juste l'opération avec mes mains parce qu'il n'y comprend rien* » nous affirme un formateur technique interne.

Afin de remédier à ce manquement, nous avons conduit deux grands projets de développement. Le premier est au niveau interne et le second est sur une échelle internationale. S'agissant du premier niveau, nous avons mené avec l'implication principale des formateurs métiers, un projet d'élaboration des modules de formation audiovisuelle en faveur de la population directe. Ces modules prennent la forme de vidéos réelles filmées en

atelier de production, narrées en dialecte marocain et enrichies en sous-titres arabes afin de faciliter leur compréhension par les destinataires. Cette approche puise lumière et rejoint la conception du modèle de J. Dewey qui défend la contextualisation du contenu d'apprentissage et la facilité d'application comme étant favorable à la génération du changement et de résultat rapide.

S'inscrivant dans notre méthodologie de recherche-intervention et s'appuyant sur l'approche de transformation collective, nous avons veillé, tout au long de l'évolution de ce projet, à la consultation régulière d'une équipe pluridisciplinaire d'acteurs internes. Ces derniers n'ont cessé d'enrichir par leur expertise et vécu quotidien, les contenus des modules en développement. Il s'agit en l'occurrence des :

Tableau 4 : Acteurs impliqués dans le développement des modules E-learning d'intégration

Acteurs	Equipe
Formateurs métier	Développement RH
Agents méthode	Ingénierie
Ingénieurs Qualité et Auditeurs qualité	Qualité
Ingénieur HSE (Hygiène, sécurité, environnement)	HSE
Superviseurs de production	Production

Les modules en question s'intéressent aux différents volets de la vie opérationnelle et quotidienne des opérateurs de production, allant de la sécurité et l'ergonomie au travail, la qualité de produit, la diversité technique des produits, le processus de travail, la gestion de la polyvalence, le développement de l'amélioration continue, les règles de conduite internes à l'organisation. Nous soulignons que pour ce dernier aspect, une large campagne de formation fut opérée pour traiter la question du civisme en faveur de toute la population directe qui a intégré l'entreprise. Cette action fut une résultante des observations de manquements récurrents au respect des règles de conduite internes dont le respect des passages piétons dessinés, des horaires de pauses, de la propreté aux postes de travail, à la cantine, aux vestiaires etc. Comme nous l'avions précisé au niveau de notre introduction, le manque d'expérience dans un milieu industriel fut générateur de grands désalignements comportementaux et de rigueur au rang des nouvelles recrues, d'où la décision organisationnelle pour la réalisation de ladite action de formation sur le civisme et règles de conduite en milieu professionnel en faveur de toute la population ouvrière. Dans ce cadre, la validation des compétences du formateur et du contenu de la formation a fait l'objet d'une implication collective des membres du comité de direction. Ceci abonde dans le même sens des recommandations de l'auteur Dewey qui aborde l'intérêt de l'implication managériale, dans ce sens, selon une logique de connexion « backward-forward », où les managers participent à la validation des actions permettant la connexion entre une situation initiale à changer et la situation à atteindre.

Ensuite, sur une échelle plus élargie, nous avons pu travailler sur un grand chantier, en étroite collaboration avec les équipes centrales et la direction de l'usine. Celui-ci concerne la

traduction des modules opérationnels de formation, animés en technique de la réalité virtuelle, qui sont établis à l'échelle centrale. Ce projet est passé par les jalons suivants:

- Le choix des modules opérationnels appropriés pouvant épauler l'opérateur dans la réalisation de sa mission ;
- La validation par la direction de nos choix de priorisation et séquencement des modules ;
- Le choix au niveau local du prestataire qualifié pour la traduction des contenus de formation industrielle ;
- Lancement de la phase test de traduction : mots techniques et acheminement logique du contenu et son séquencement.
- Réajustement, le cas échéant, et validation progressive des contenus avec les managers concernés par chaque sujet de traduction (amélioration continue, ingénierie, direction) ;
- Validation de la qualité du prestataire et lancement de commandes.

Conclusion

Les résultats du présent travail prennent appui sur une multitude de données collectées dans le cadre de notre recherche intervention et construites à grande mesure par des données de nature qualitative issues des notes prises lors de notre observation participante, nos échanges avec les acteurs assujettis par les différents niveaux de nos questionnements dans le cadre d'une introspection collective. Cette implication des acteurs du terrain a permis d'enrichir notre analyse documentaire, nos observations de faits par des regards croisés de la réalité et des retours du vécu des acteurs directement concernés par la problématique de disposition des profils alignés aux exigences industrielles organisationnelles. En l'occurrence, la population managériale et celle du management intermédiaire dont l'écart comportemental et technique de la main d'œuvre directe par rapport aux requis entrave l'atteinte de leurs objectifs opérationnels respectifs.

L'activité de l'entreprise, objet de recherche, repose sur un processus manuel de fabrication à grande répétitivité des tâches, ses produits sont marqués par une forte diversité technique, sa demande client est pour sa part caractérisée par une grande instabilité, la qualité de ses livrables et sa productivité demeurent conditionnées par une bonne dextérité des collaborateurs et une rigoureuse application des standards opérationnels. L'ensemble de ces éléments mettent l'humain au centre de son excellence opérationnelle, laquelle ne peut être atteinte sans une véritable adhésion des ressources humaines productives aux objectifs organisationnels et sans une bonne imprégnation de la culture organisationnelle.

Le diagnostic issu de notre observation participante nous a permis d'avoir une vision contextualisée des problèmes afférents à la divergence des caractéristiques de la main d'œuvre disponible à l'emploi des attentes organisationnelles et de méditer les différents dysfonctionnements que cela peut générer au niveau interne et au détriment de la relation avec le client. Comme cela nous a permis de définir, dans un second lieu, les leviers fondant

les actions d'amélioration des pratiques de management, lesquelles s'intéressent à élargir les dimensions de collaboration de l'entreprise avec des partenaires externes locaux et à développer des pratiques internes en faveur du développement de ses ressources humaines en promouvant la conscience des acteurs quant aux améliorations organisationnelles en découlant. Ces différentes pratiques de management ont été conduites dans le cadre d'une introspection organisationnelle respectant le principes d'isonomie et d'investigation prospective prescrit par la recherche intervention et consistant à l'implication des acteurs organisationnels dans une trajectoire de conception et transformation collective.

L'ouverture de l'entreprise sur son contexte local via le développement des approches de collaboration avec les partenaires de sa région d'implantation a permis l'insertion d'un grand effectif de la région, qu'il s'agisse des stagiaires en formation avec des niveaux de qualification très faible, des expérimentés métiers issus des environnements non industriels… L'engagement de l'entreprise dans l'insertion des lauréats a même encouragé plusieurs jeunes de la région à rejoindre les cycles de formation initiale proposés par les centres de formation. L'appartenance à une grande entreprise dont la renommée est internationale a su motiver un ensemble de familles de la région et a favorisé une nouvelle dynamique de développement local. L'entreprise a également su apporter un grand développement sur le plan technique et comportemental aux ressources recrutées comme en témoignent les propos d'un responsable de production « *Au lieu d'avoir un perimètre assez restreint de travail : ateliers de couture, ou aide mécanicien ou serveur dans un café ou des postes similaires différents … les opérateurs ont pu développer aujourd'hui un profil industriel en faisant partie d'une grande référence industrielle et en apprenant de ses outils, manières de faire, procédés etc., Ils ont développé les postures industrielles qu'il faut, le civisme professionnel qu'il faut, et donc ils voient sans doute leur insertion plus facile maintenant surtout avec les développements des entreprises au niveau de la région, constructeurs et équipementiers, les recrutement en masse sont là, nous devrons bientôt commencer à craindre qu'on nous débauche nos ressources pour lesquelles nous avons beaucoup investi… le challenge aujourd'hui c'est comment justement améliorer nos prestations RH , être compétitifs et savoir les fidéliser* ».

BIBLIOGRAPHIE

[1] Anderson, K., et Woodill, G. (2004). *Calculating the ROI of corporate eLearning*. Operitel Corporation.

[2] Arnaud, S., Frimousse, S., Peretti, J-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28, 294 - 314.

[3] Barney, J.B., (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-666.

[4] Belhaj, I., (2018). *Facteurs d'attractivité des Investissements directs étrangers : Cas du Maroc.* [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès].

[5] Ben Mahmoud Jouini, S., Paris., T., Bureau, S., (2010). La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat* 9, 56-75.

[6] Bou Orm, M. (2017). *Accélération des projets de fabrication et modélisation de l'impact de la main d'œuvre additionnelle sur la qualité*. [Thèse de doctorat, Université Paris sciences et lettres].

[7] Chassaing, K., (2011). Former pour faire de la qualité : quelle reconnaissance pour les gestes professionnels ? : Un exemple dans le secteur de l'industrie automobile. Troisième Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques (TMS). Échanges et pratiques sur la prévention / Organisé par l'Anact et Pacte, Grenoble, France.

[8] Cohen, J. (2006). Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. *Harvard Educational Review*, 76(2), 201-237.

[9] Collings, D. G., McDonnell, A., Gunnigle, P., et Lavelle, J. (2010). Swimming against the tide: Outward staffing flows from multinational subsidiaries. *Human Resource Management*, 49, 575-598.

[10] DeVaro, J., (2008). The labor market effects of employer recruitment choice. *European Economic Review*, 52(2), 283-314.

[11] Dick, P. et Collings, D.G. (2016). Discipline and punish? Strategy discourse, senior manager subjectivity and contradictory power effects. *Human Relations,* 67(12), 1513-1536.
[12] Freyssenet M., Lung Y. (2000). Between Globalization and Regionalization: What Future for the Automobile Industry? in Humphrey J., Leclerc Y., Salerno M.G. (eds), *Global Strategies and Local Realities. The Auto Industry in Emerging markets*, Basingstoke, Macmillan.

[13] Guerrero, M., Heaton, S., et Urbano, D., (2021). Building universities' intrapreneurial capabilities in the digital era: The role and impacts of Massive Open Online Courses (MOOCs). Technovation, 99, 1-19.

[14] Hakam, A., (2020, Janvier). L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance. La direction des études et des prévisions financières, Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration.

[15] Ibourk, A., (2019, Septembre). *Étude sur le commerce et les chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois (Travera): Cas du secteur automobile au Maroc*. Le Bureau international du travail.

[16] Knowles, M. (1990). *L'apprenant adulte, vers un nouvel art de la formation*. Les Éditions d'Organisation.

[17] Lewin, K., (1951). Field Theory in Social Sciences. Harper and Row.

[18] Loufrani-Fedida, S. (2006). *Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels.* [Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis].

[19] Mailick, S., Stumpf, S.A., et Grant, S. (1998). Learning Theory in the Practice of Management Development: Evolution and applications. Quorum books Westport, Connecticut.

[20] Piveteau, A. (2020). Le secteur automobile au Maroc : Manifestation locale d'une dynamique mondiale ou émergence industrielle décisive ? Dans El Aoufi, N., et Billaudot, B. (ss. dir.), *Made in Maroc, Made in Monde, Volume 3, Profils sectoriels et émergence industrielle* (p.161-184), Economie Critique.

[21] Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., Péron, M. (2008). The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles. *Organizational Research Methods*, 11(3), 510-540.

[22] Tbatou, E., (2019, Septembre). Étude sur les compétences pour le commerce et la diversification économique dans le secteur de l'automobile au Maroc. Le Bureau International du Travail.

REPRISE DU TRAVAIL POST-COVID – L'IMPACT DU SOUTIEN DES BESOINS FONDAMENTAUX

Claude ROUSSILLON-SOYER
Docteur en Sciences de Gestion,
Chercheur Associé LISST « Dynamique Rurale », Université Jean Jaurès

Batoul EL MAWLA
Docteur en Sciences de Gestion,
Chaire IPAG 'Entreprise Inclusive'

Françoise LE DEIST
Professeur en Management, Toulouse Business School

Résumé

Notre recherche a pour objectif de mettre en avant l'impact du soutien des besoins fondamentaux (Deci & Ryan, 2000) sur la reprise de travail des salariés atteints de COVID, en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination.

Nous menons 21 entretiens semi-directifs. L'analyse des textes, mobilise le logiciel de traitement de données textuelles IRaMuTeQ développé par Ratinaud & Marchand (2012). Ce logiciel de lexicométrie est une interface de recherche pour les analyses multidimensionnelles de textes, dont les résultats sont le seul fruit de calculs statistiques. La classification lexicale permet de faire remonter différents foyers de préoccupations ou de perceptions exprimées par les participants.

Les résultats obtenus confirment l'importance du soutien de trois besoins fondamentaux, et tout particulièrement du besoin de relation, pour la reprise de travail post-COVID.

Mots-clés
Impact, théorie de l'autodétermination, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, COVID-19

Introduction

La pandémie de COVID, démarrée en février 2019 et qui se poursuit en 2022 a montré ses effets délétères sur la vie personnelle et professionnelle des salariés. La manque d'expérience des entreprises en la matière n'a fait qu'accentuer les effets négatifs de cette pandémie sans précédent. Au 1er janvier 2022, on dénombrait 289 293 171 cas de COVID dans le monde[1]. Et à l'échelle mondiale en octobre dernier, l'impact de la pandémie sur

[1] https://coronavirus.jhu.edu/map.html

l'emploi était pire que prévu avec un nombre d'heures travaillées en 2021 inférieur de 4,3 % au niveau d'avant la pandémie, soit l'équivalent de 125 millions d'emplois à temps plein[2].

Dans les 21 entretiens que nous avons menés auprès de travailleurs atteints du COVID de nombreux verbatims interpellent :

« Je suis tombée malade vers le 17 mars 2020 j'ai été arrêtée deux semaines et demie en phase aigüe, j'ai repris le travail, puis j'ai été réarrêtée pendant l'été une semaine, puis deux semaines… » (ind. 12)

« J'ai été arrêtée du 16 octobre au 1er décembre 2021 puis de nouveau en arrêt du 16 janvier au 03 février, car je n'arrivais plus à respirer et mon médecin du travail m'a imposée un 100 % en télétravail. » (ind. 15)

« J'ai été arrêté plusieurs mois, aujourd'hui je me sens mieux, j'ai repris le travail, mais j'ai des coups de barre. » (ind. 5)

« J'étais asymptomatique mise à part cette fatigue, j'ai essayé de refaire un peu d'activité, mais j'étais à plat, j'ai voulu redémarrer le travail trop vite. » (ind. 8)

« Les semaines se suivaient et toujours la même fatigue, j'avais aussi une grande difficulté de concentration et le moindre travail intellectuel m'épuisait et je ne pouvais même pas traiter mon courrier. » (ind. 8)

« J'ai repris le travail normalement, mais le regard des autres était un peu plus différent et un peu compliqué. » (ind. 2)

Ces différents témoignages nous amènent à considérer des orientations en gestion des Ressources Humaines permettant de mieux accompagner la reprise du travail post-COVID. Les personnes atteintes de la COVID doivent pouvoir en effet reprendre le travail dans les meilleures conditions afin d'éviter des arrêts de travail à répétition et être isolés pour de mauvaises raisons. La finalité de notre recherche vise à améliorer le bien-être des travailleurs et la performance des entreprises.

Nous allons étudier l'impact (Igalens, 2021) de la COVID et du soutien des besoins fondamentaux (Deci & Ryan, 2000) dans la reprise du travail post-COVID dans le cadre de la théorie de l'autodétermination.

Une méthodologie qualitative est mobilisée pour aller au-delà des résultats que nous pourrions obtenir avec une démarche quantitative (Romelaer, 2005). L'analyse lexicométrique ou sémantique des textes utilisés dans notre recherche vise essentiellement à répondre aux deux grandes questions suivantes dans la reprise du travail post-COVID :

- quelles thématiques discursives sont à l'origine des préoccupations et des besoins des personnes atteintes de la COVID ? ;

[2] https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_824098/lang--en/index.htm

- (2) quels types de soutien doivent être mis en place pour favoriser la reprise du travail post-COVID dans les entreprises ?

Les résultats permettent de préconiser des conditions de travail permettant une meilleure reprise du travail post COVID et mettent en avant le bien-être des salariés comme l'un des enjeux principaux de la responsabilité sociale de l'entreprise.

1. Le cadre théorique : la théorie de l'autodétermination

Au centre de la théorie de l'autodétermination, la motivation autonome au travail est présentée comme un déterminant majeur du bien-être au travail (Deci & Ryan, 2000). La motivation autonome serait associée à l'effort au travail, et cela de manière persistante, sans les effets dysfonctionnels que l'on pourrait observer sur le bien-être lorsque les salariés ont une motivation contrôlée en lien avec des stimuli sociaux (Van den Broeck et al., 2021). La motivation autonome détiendrait cette qualité, car elle trouverait son origine dans la satisfaction de besoins psychologiques, en l'occurrence les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

Dans l'étude des liens que pourraient entretenir le contexte de travail et les comportements au travail, les recherches montrent un rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques et de la motivation (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000). La théorie de l'autodétermination met en lumière que la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence ou de relation entraîne des comportements positifs et inversement, des situations qui contrecarrent leur satisfaction provoquent des comportements négatifs.

Deci et al. (2017) réalisent un état de la science sur la théorie de l'autodétermination et ses implications dans les organisations. Ils proposent un modèle motivationnel applicable dans le monde du travail. Ce modèle prévoit que les pratiques managériales vont influencer la satisfaction des besoins psychologiques (autonomie, compétence, relation), lesquels devraient influencer la motivation autonome. Différentes études (par exemple : DeCharms, 1983; Deci & Ryan, 2000; DeCooman et al., 2013; Olafsen et al., 2015; Preenen et al., 2016) confirment que la satisfaction des besoins psychologiques et/ou la motivation autonome sont des facteurs prédictifs des résultats positifs liés au travail à savoir plus de bien-être, de performances et moins d'absentéisme.

Le besoin d'autonomie

Selon la théorie de l'autodétermination, lorsque les managers prennent en compte le point de vue des salariés pour leur offrir la liberté de s'organiser dans la réalisation de leur travail (Deci et al., 2017), le niveau de motivation autonome des salariés va alors augmenter et ils vont adopter des comportements positifs au travail.

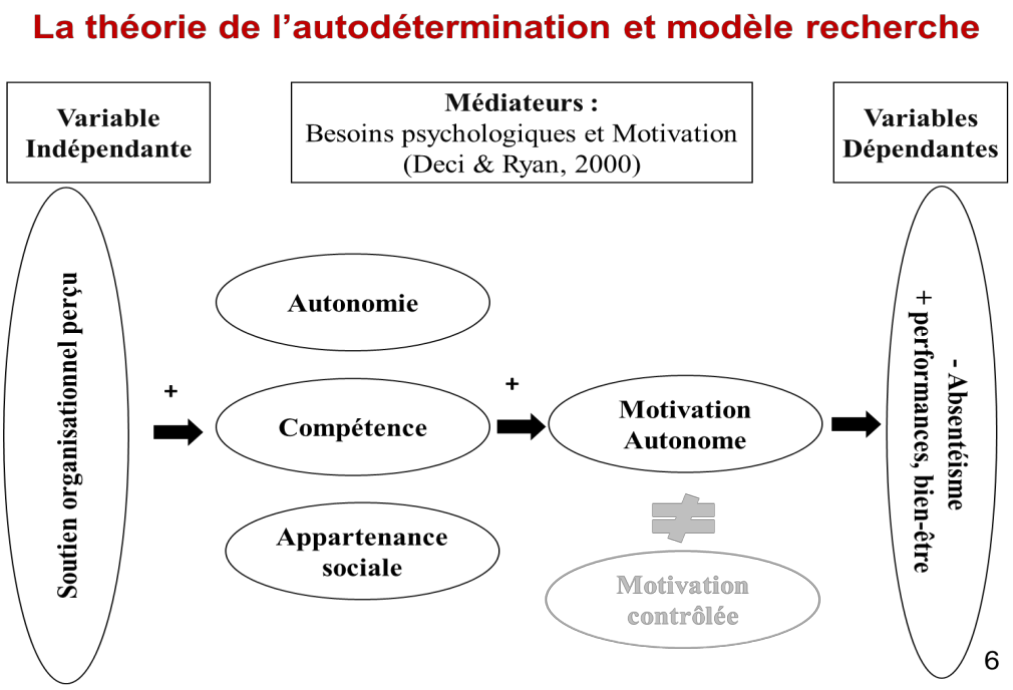
Le besoin de compétence

Lorsque les managers valorisent directement les compétences (Deci et al., 2017) de leurs subordonnées, alors le niveau de motivation autonome des salariés va augmenter et ils vont adopter des comportements positifs au travail.

Le besoin de relation

En lien avec le modèle théorique de Deci et al. (2017), lorsque les manager et les équipes impulsent une dynamique dans laquelle les salariés auront la possibilité de créer des liens sociaux, cordiaux et/ou amicaux avec leurs collègues et sur le lieu de travail alors leurs niveaux de motivation au travail en sera augmenté et ils adopteront des comportements positifs au travail.

En résumé, lorsque les besoins fondamentaux sont satisfaits, les personnes adoptent des comportements positifs issus de la motivation autonome. D'après cette étude de liens, nous pouvons représenter schématiquement notre modèle de recherche.



2. La méthodologie de recherche qualitative

L'intérêt de mobiliser une méthodologie qualitative est « *d'élargir et de structurer le cadre de référence habituellement utilisé dans le cadre d'analyse en GRH* » (Husser, 2005 p.68) et cela grâce à l'obtention de données « *qui ont une richesse considérablement supérieure à celle fournie par bien d'autres méthodes* » (Romelaer, 2005, p.136). À l'instar d'Husser

(2005), nous nous positionnons dans une démarche qualifiée de contextualiste. Nous analysons la dynamique organisationnelle dans son contexte, pour aboutir à une nouvelle conception managériale destinée à faciliter la reprise du travail post-COVID.

2.1 La présentation de l'échantillon

21 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre janvier et aout 2021 au niveau national. Les interviewés avaient tous contracté la COVID. Ces volontaires ont été sollicités en majorité dans le cadre de l'association « Tous partenaires covid[3] ». Le guide d'entretien semi-directif a été préalablement testé auprès d'un public de complaisance. À la suite de ce test, des reformulations sémantiques ont été apportées à la version initiale pour une meilleure compréhension (Romelaer, 2005). Après ces 21 entretiens, nous avons considéré le point de saturation sémantique et théorique atteint (Chevalier & Meyer, 2018; Romelaer, 2005).

En lien avec le contexte sanitaire, ces entretiens ont été menés par téléphone ou visio-conférences. Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits dans leur majorité. Afin de faciliter les échanges avec certains participants, nous avons présenté l'étude et les questions oralement et ces personnes ont ensuite répondu directement par écrit. La durée des entretiens a été comprise entre 24 minutes et 1 heure 30.

Les participants, âgés de 28 à 75 ans, exercent une activité professionnelle ou bénévole.

Les interviewés ont été invités à parler autour de deux thématiques : le soutien organisationnel perçu lors de leurs épisodes COVID et post-COVID ; les besoins relatifs à la poursuite du travail post-COVID au sein de leur entreprise.

2.2 L'analyse lexicométrique

Nous avons mobilisé le logiciel de traitement de données textuelles IRaMuTeQ développé par Ratinaud & Marchand (2012). Ce logiciel de lexicométrie est une interface de recherche pour les analyses multidimensionnelles de textes et dont les résultats sont le seul fruit de calculs statistiques. En cela il se distingue d'autres logiciels d'analyse qualitative plus répandus, dont les résultats dépendent exclusivement des catégories de codification générées ou préétablies par les chercheurs. L'intérêt d'Iramuteq est de faire ressortir les grandes orientations des verbatims des répondants.

Dans cette étude, l'analyse lexicométrique des textes est séparée en deux corpus visant à répondre aux deux questions suivantes :

- Avez-vous bénéficié d'un soutien de la part de votre organisation : hiérarchie, collègues ?

[3] https://touspartenairescovid.org/

- De quoi auriez-vous besoin aujourd'hui pour poursuivre votre travail au sein de votre organisation dans les meilleures conditions ? Que proposeriez-vous comme dispositifs pour sensibiliser au mieux les entreprises et les managers dans l'accompagnement des salariés après un épisode COVID ?

L' analyse a permis d'établir une classification descendante hiérarchique par la méthode Reinert (Ratinaud & Marchand, 2012; Reinert, 1983). L'interprétation a été complétée par une analyse des co-occurrences des formes et des verbatims qui caractérisent le plus les classes obtenues.

Les deux corpus analysés affichent respectivement 73 et 75 % de segments classés. D'après Pellissier (2017), une valeur supérieure à 60 % pour les discours oraux indique une analyse de qualité.

Voici ci-dessous, l'échantillon des personnes interrogées :

N°	DATE	PROFESSION	AGE	SEXE	ANCIENNETE	DUREE	LIEUX
1	20/07/21	Aide-soignante	51	F	5	45 min	NC
2	20/07/21	Aide-soignante	60	F	13	24 min	NC
3	23/03/21	Gérante de société	61	F	18	30 min	46
4	24/03/21	Psychomotricienne	32	F	6	1H30	68
5	29/04/21	Conseillère de vente	47	F	20	1H15	75
6	20/07/21	Conseiller gestion patrimoniale	56	M	6	30 min	81
7	23/03/21	Animatrice jeunesse	43	F	5	1H15	31
8	03/05/21	Gérant société	63	M	6	1H10	79
9	10/01/21	Professeur	57	M	3	1H30	29
10	26/02/21	Gestionnaire association	72	M	12	1H30	NC
11	24/02/21	Retraitée	71	F	0	1H15	67
12	25/02/21	Ingénieur cadre réseau et voirie	37	F	8	1H30	74
13	19/02/21	Retraité bénévole MJC	75	M	17	1H	74
14	23/02/21	Fonctionnaire territoriale	55	F	1	1H30	77
15	21/02/2021	Conseillère en économie sociale et familiale	29	F	0	1H30	NC
16	23/03/21	Gérante de société	43	F	20	1H	07
17	6/08/21	Biologiste	51	H	19	30 min oral 30min écrit	21
18	4/08/21	Juriste d'Assurance	60	F	26	30 min oral 30min écrit	31
19	4/08/21	Médecin	57	H	30	30 min oral 30 min écrit	36
20	28/08/21	Avocate	28	F	1	30 min oral 30 min écrit	Paris
21	4/09/21	Chercheur	45	F	1	30 min oral 30 min écrit	31

Tableau 1 : Echantillon de la recherche

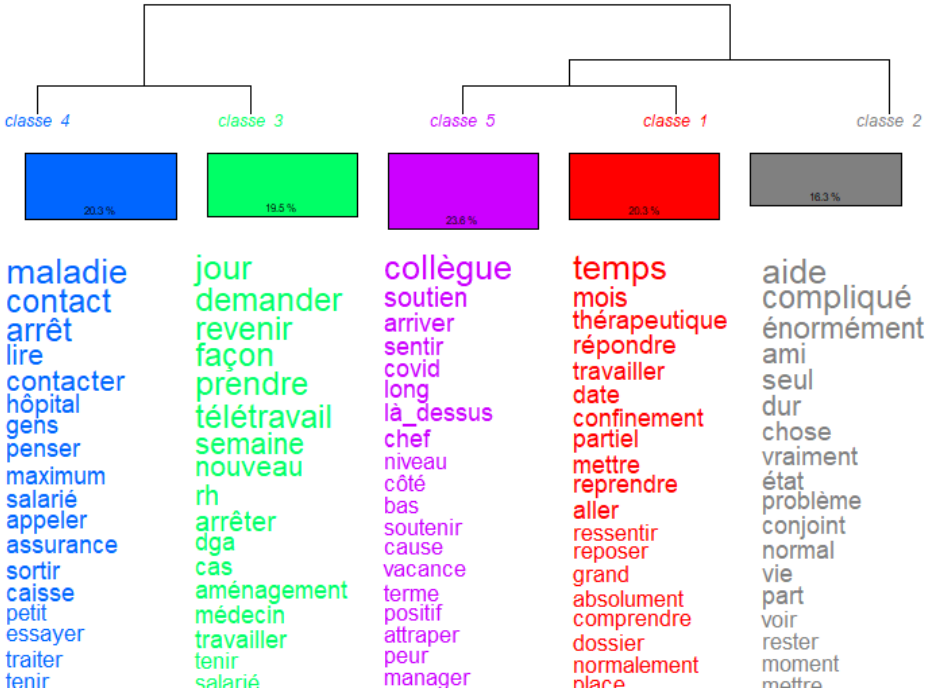
2.3 Les résultats de l'analyse lexicométrique

L'enquête qualitative réalisée met en exergue que le soutien organisationnel perçu et faisant suite à un épisode COVID est directement en lien avec les besoins d'autonomie, de compétence et/ou d'appartenance sociale. Dès lors que les personnes ne perçoivent pas de la part de l'organisation un soutien de leurs besoins fondamentaux, leur niveau de motivation autonome au travail se dégrade et le manque de performance est manifeste ainsi que l'épuisement et le comportement de retrait. L'analyse lexicométrie nous permet d'identifier précisément les composantes des besoins évoqués par interviewés.

Pour chacun des deux corpus, nous réalisons une classification des segments de textes selon la méthode de classification hiérarchique descendante (Reinert, 1983), en prenant par défaut 10 comme nombre maximal de classes terminales de la phase 1[4].

Pour chacune des classes constituées, une analyse des cooccurrences permet d'identifier la structure des utilisations des formes caractéristiques de la classe. Ces structures permettent de visualiser (graphes) la manière dont les discours caractéristiques de la classe mettent certaines formes lexicales en proximité. Notre analyse s'appuie également beaucoup sur les segments de textes correspondant aux verbatims des personnes identifiées comme les plus caractéristiques statistiquement de la classe.

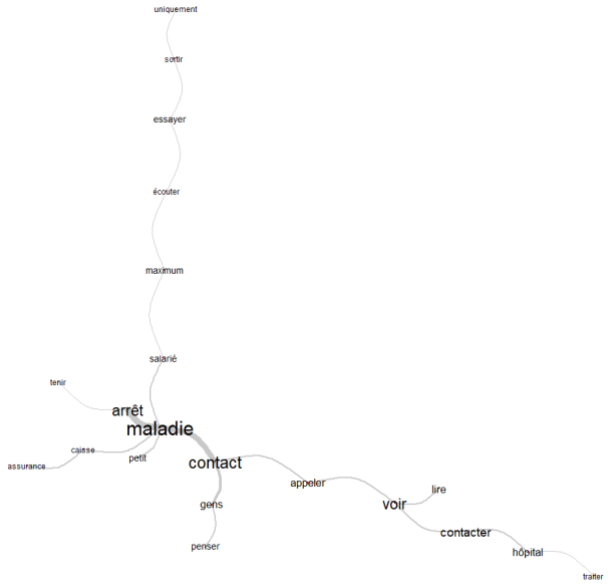
2.4 Les résultats du Corpus 1 : le soutien perçu de la part de l'organisation



Dendrogramme 1 : résultats du Corpus 1, le soutien perçu de la part de l'organisation

[4] Le nombre de classes terminales de la phase 1 permet de déterminer le nombre de classes de la première partie de la classification.

Classe 4 « arrêt maladie et manque relation sociale » : 20,3 % des segments de texte



Graphe 1 : arrêt maladie et manque relation sociale

Que la période COVID dure longtemps ou pas, elle contraint généralement la personne à un arrêt de travail. Les verbatims suivants illustrent que l'arrêt de travail n'a pas que des avantages, car il peut engendrer par exemple de l'isolement et tous ses problèmes inhérents.

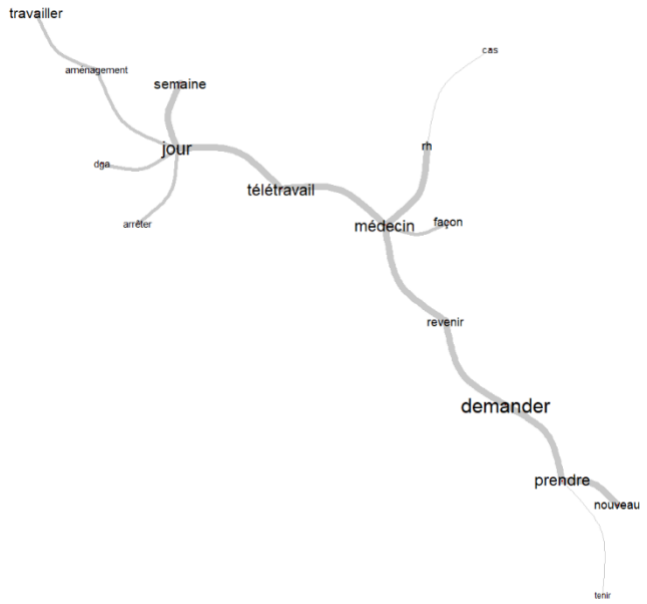
« Je ne croisais personne pendant mon arrêt maladie et il a duré plus d'un an » (ind. 1)

Les malades ne souhaitent pas cet isolement, car ils ont l'impression que garder un contact avec leur travail est bénéfique pour eux. Ce n'est pas le travail qui les a rendus malades, mais le virus du COVID et ils ne comprennent pas pourquoi ils sont coupés de tout contact avec leur milieu professionnel.

« Je n'ai pas beaucoup de contact avec mes collègues depuis que je suis en arrêt maladie. Uniquement quelques coups de téléphone ou des échanges de mails. Cela me sort un peu de ma léthargie et c'est ça qui me fait aller un peu mieux. » (ind. 9)

Le besoin de relation essentiel aux individus est mis à mal par l'arrêt de travail imposé dans le cadre de la COVID**.**

Classe 3 « reprise travail et télétravail » : 19,5 % des segments de texte



Graphe 2 : reprise travail et télétravail

La reprise du travail semble essentielle dans la poursuite de l'activité à long terme. Les aménagements qui facilitent la continuité de l'activité pour réduire la durée des arrêts de travail sont plébiscités par les personnes atteintes de la COVID.

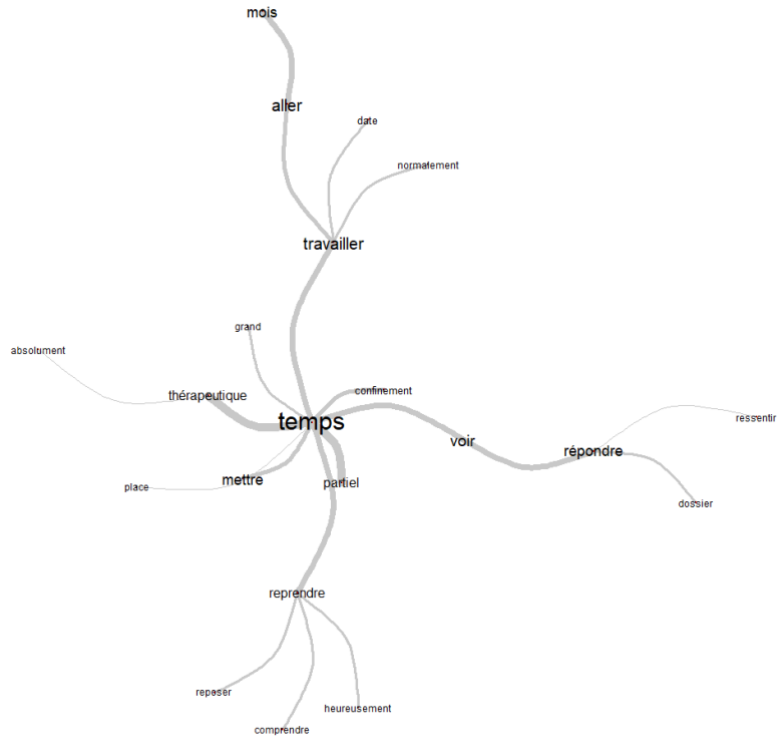
« Lors de ma reprise, j'ai demandé un aménagement pour pouvoir travailler 3 jours par semaine et bénéficier d'un chômage partiel ou d'un aménagement d'horaire. Mais tout a été refusé par rapport aux autres salariés pour ne pas créer d'inégalité de traitement entre les uns et les autres. Mon médecin m'a dit que si j'avais pu avoir du télétravail j'aurais été moins fatiguée et peut-être que je n'aurais pas attrapé un second COVID » (ind. 5).

Le télétravail semble une solution à la reprise au plus vite de l'activité, limite l'isolement total en relançant le besoin de relation des individus et permet de ménager la fatigue physique et morale des personnes.

« Je suis uniquement en télétravail et le médecin a bien insisté que le télétravail prévaut. Et pourtant on me demande de revenir sur site » (ind. 14).

Le besoin d'autonomie semble également central. Il s'agit de laisser la liberté aux personnes de pouvoir organiser leur travail de la façon qu'elles pensent la meilleure. Dans la mesure où le poste de travail peut s'adapter au télétravail en lien avec l'état de santé de la personne, la possibilité de pouvoir organiser son travail est cruciale dans la reprise post-COVID.

Classe 1 « reprise du travail et temps partiel » : 20,3 % des segments de texte



Graphe 3 : reprise du travail et temps partiel

Le temps de travail est une préoccupation centrale des personnes reprenant le travail. L'état de santé induit par l'infection du COVID peut entrainer une fatigue physique et intellectuelle considérable. Les personnes souhaitent reprendre le travail, mais dans la mesure de leur capacité. La reprise complète est parfois inenvisageable et ne ferait que déclencher d'autres arrêts maladie. Alors que les symptômes de l'infection sont reconnus, les personnes revendiquent leur droit de reprendre à temps partiel afin de retrouver leurs capacités le plus rapidement possible.

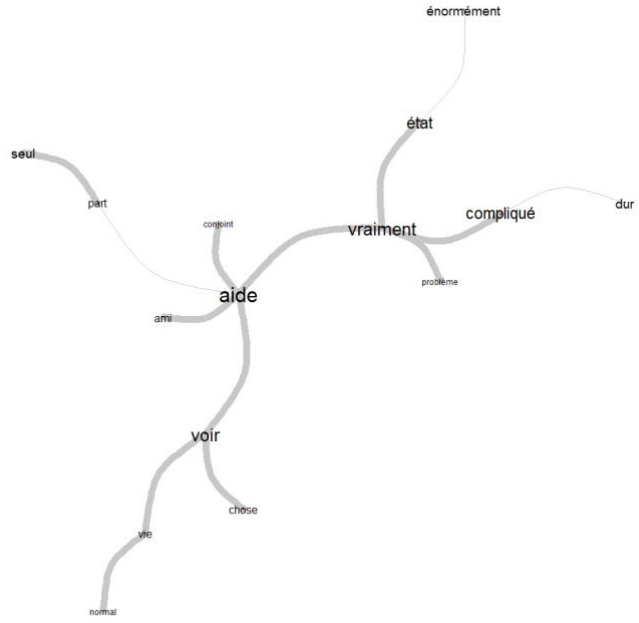
« Dans l'idéal, cela aurait été génial que je puisse être à mi-temps durant un certain temps, le temps que mon corps puisse reprendre une activité normale » (ind. 5).

« Je vais essayer d'avoir un mi-temps thérapeutique, car pour l'instant je ne me sens absolument pas la force physique pour réaliser mon travail » (ind. 9).

La situation induite par le temps partiel n'est cependant pas idéale pour tous pour des raisons financières et de relation avec les collègues. Le besoin de relation peut être ainsi mis à mal par un manque de communication autour de la nécessité de cette reprise progressive.

« On me dit qu'il faut aller de l'avant. Mais le fait d'avoir 3 mois de temps partiel thérapeutique c'est assez mal vu dans mon service. Et en plus on a des primes proratisées au temps de travail » (ind. 14)

Classe 2 « bénéficier d'aide au travail » : 16.3 % des segments de texte



Graphe 4 : bénéficier d'aide au travail

L'isolement et le manque de relation induits par le contexte sont revendiqués comme très délétères par les personnes.

« Le plus difficile c'est d'être un peu coupé de la vie normale » (ind. 12).

« Ce qui m'aide au quotidien c'est déjà de pouvoir appeler des amis » (ind. 9)

Outre, la famille et les amis, les personnes ayant été malades espèrent trouver de l'aide auprès de leurs collègues de travail, mais ce n'est pas forcément le cas.

« Aucun soutien de la part de mon manager et de la part de la hiérarchie franchement rien, pas la moindre nouvelle (ind. 14).

« Il y a énormément de pression au travail je suis persuadé que c'est vraiment à cause de la maladie » (ind. 15)

Des relations affirmées et cordiales doivent permettre de favoriser le sentiment de compétences de tous et limiter les comportements négatifs.

Classe 5 « discriminations COVID » : 23,6 % des segments de texte

Les individus ont souvent l'impression d'avoir contracté la COVID sur leur lieu de travail.

« J'ai rattrapé la COVID sûrement dans une voiture de service puisqu'on a été bloquées avec une collègue et il se trouve qu'elle a été contaminée la même semaine que moi » (ind. 14)
Et ils comprennent d'autant moins pourquoi ils subissent des discriminations et réprimandes en lien avec leur maladie.

« J'ai réussi à reprendre mon travail normalement, j'ai pu parler librement de ma maladie devant mes collègues, mais aucun soutien des managers ou de la direction. Les difficultés étaient de leur dire qu'on a attrapé la COVID et d'affronter leur jugement. Mais voilà, on fait avec. » (ind. 2).

« J'ai des collègues qui ont rigolé de mes engelures. Mon manager n'a rien fait, le directeur m'a dit qu'on n'était pas en vacances et que c'était inadmissible de venir comme ça. » (ind. 15)

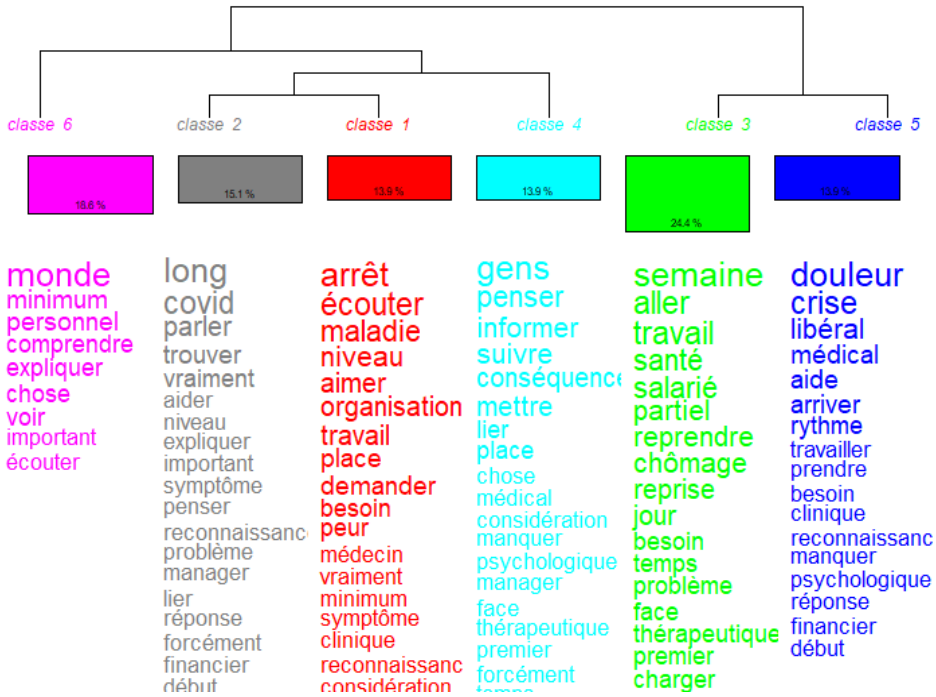
Le soutien que pourraient apporter les collègues dans le développement de relations respectueuses est crucial pour pouvoir reprendre le travail dans de bonnes conditions.

En résumé, le soutien organisationnel perçu favorisant de bonnes relations avec les collègues et la hiérarchie est essentiel dans la reprise du travail post COVID. En lien avec la théorie de l'autodétermination, ces résultats montrent que les individus pourront ainsi pérenniser leur reprise (limiter l'absentéisme), favoriser leur bien-être et leurs performances. Les résultats mettent en avant 5 thématiques essentielles à considérer pour favoriser le soutien du sentiment de relation, d'appartenance sociale, de compétences et d'autonomie :

- (1)« L'arrêt maladie et manque de relation sociale », être mis à l'écart de son travail et des collègues est difficile à vivre. Les individus regrettent cette « coupure » avec le cadre professionnel et qu'ils trouvent préjudiciable à leur santé morale.
- (2) « La reprise et le télétravail » sont complémentaires et très souhaitables pour pérenniser le travail dans un sentiment d'autonomie.
- (3) « La reprise et le temps partiel », sont demandés pour éviter un absentéisme en retour.
- (4) « Bénéficier d'aide » c'est avoir le sentiment de pouvoir obtenir l'aide nécessaire dans son travail et c'est primordial pour une reprise avec un sentiment de compétence.
- (5) « La discrimination COVID » est perceptible et néfaste au même titre que toute autre forme de discrimination.

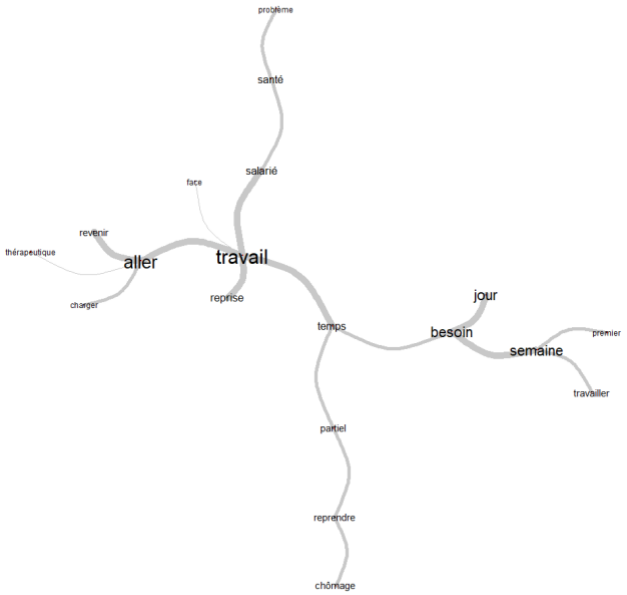
2.5 Les résultats du Corpus 2 : des préconisations pour la reprise du travail

Lorsque nous interrogeons les personnes sur leurs besoins pour poursuivre dans les meilleures conditions leur travail au sein de leur entreprise suite à un épisode COVID, 6 thématiques sont évoquées.



Dendrogramme 2 : résultats du Corpus 2, préconisations pour la reprise du travail

Classe 3 « les aménagements du travail » : 24,4 % des segments de texte



Graphe 5 : les aménagements du travail

La principale requête pour la reprise post-COVID est la possibilité d'aménager le travail en lien avec les symptômes. Plus d'autonomie est ainsi réclamée et le besoin de se sentir libre de pouvoir organiser son travail au mieux.

« J'aurais besoin de pouvoir aménager mon temps de travail. Avoir un agenda moins chargé pour pouvoir me reposer. » (ind. 16)
Afin de pouvoir reprendre le travail et atténuer la fatigue, la limitation des trajets est mise en avant ainsi que le télétravail et l'aménagement des horaires.

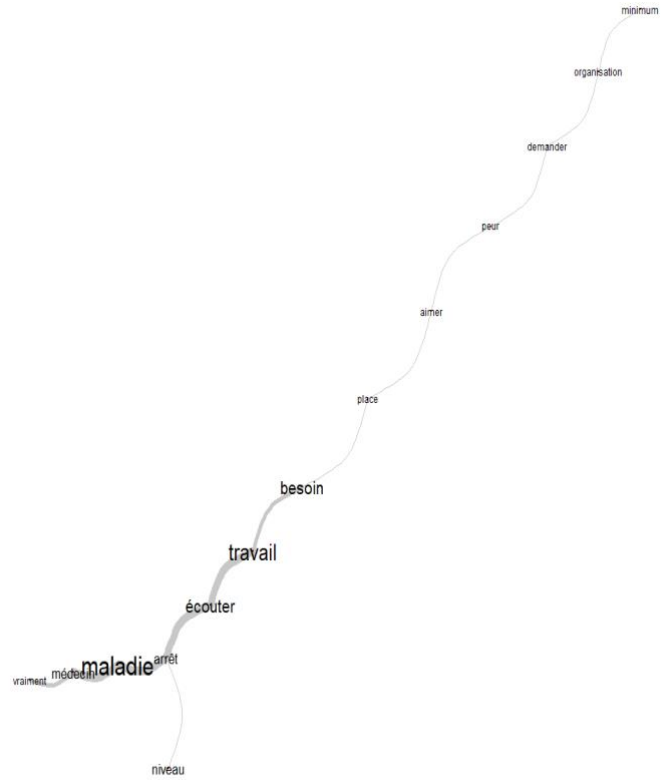
« Il faudrait être davantage attentif à la santé et aux besoins du salarié la première semaine de reprise, car la fatigue persiste les jours suivants la guérison » (ind. 20)

« Il faudrait m'affecter à une zone plus proche de chez moi, car actuellement je fais 100 km aller et retour pour bosser et c'est un frein à ma reprise du travail. » (ind. 9)

« J'aurais besoin d'une extension des jours de télétravail sur la base de trois jours par semaine. Et un nouveau cloisonnement des espaces bureaux pour éviter la contamination est important. » (ind. 18)

« J'avais besoin de travailler pour faire face et je ne voulais pas arrêter. Il aurait été bien de réduire les horaires pour récupérer plus vite. J'ai posé des semaines de congés pour récupérer lorsque je n'en pouvais plus. » (Ind. 2).

Classe 1 « reconnaissance de la maladie » : 13,9 % des segments de texte



Graphique 6 : reconnaissance de la maladie

La maladie n'est pas reconnue en lien avec les symptômes et les besoins de chacun. Les personnes revendiquent le besoin d'être considérées de la part de la médecine du travail et de leur hiérarchie.
« Il faut vraiment une reconnaissance de cette maladie et surtout un minimum d'écoute de la part des médecins. Le mien se contente de signer mon arrêt de travail. Et il faudrait aussi des lieux de paroles pour les patients. » (ind. 7) .

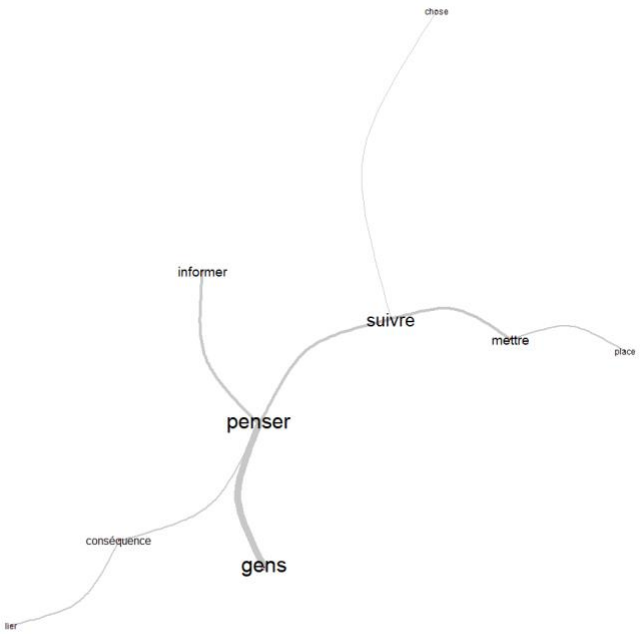
Ils réclament la possibilité de satisfaire leur besoin de relation au sein de leur entreprise.

« J'aurais eu besoin de soutien et d'écoute de la part de ma direction. Je n'ai jamais vu la médecine du travail et j'aurais eu besoin d'être mieux suivi. Il faudrait mettre en place des consultations spécifiques COVID long. » (ind. 17)

Les personnes ayant eu la COVID et souffrant encore de symptômes ont peur d'être victimes de discrimination. Certaines essaient de le cacher au détriment de leur santé et de conséquences plus graves sur le long terme.

« Dans mon organisation, il ne faut rien demander sous peine de représailles. Je n'ai rien dit sur mon état COVID long, j'ai eu peur de perdre mon travail. » (ind. 2)

Classe 4 « informer et effectuer un suivi post-COVID » : 13,9 % des segments de texte



Graphe 7 : informer et effectuer un suivi post-COVID

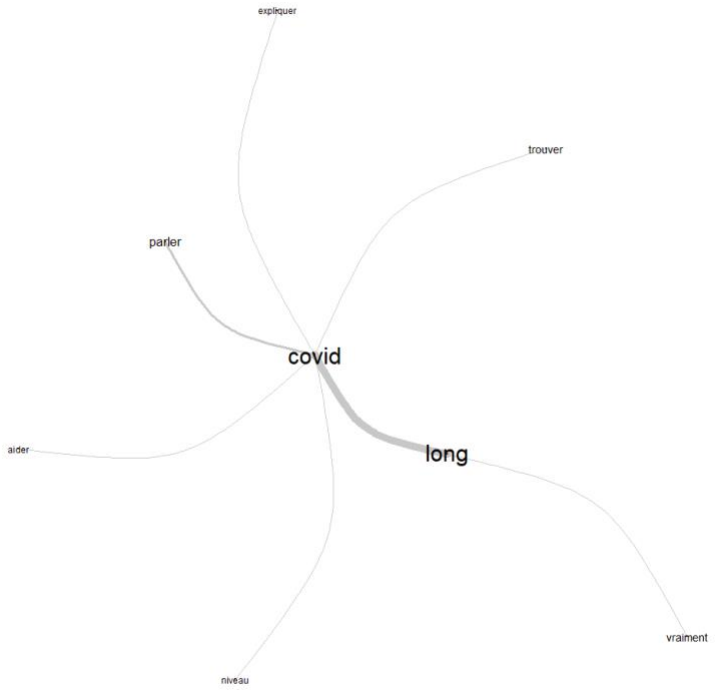
Outre le fait d'être signalé positif au COVID, il n'y a aucun suivi adapté. Une fois redevenues négatives, les personnes sont projetées dans l'entreprise alors que certaines sont toujours symptomatiques. Elles réclament un suivi médical au travail afin que leurs postes de travail

soient aménagés en conséquence et ne veulent plus que les symptômes de la maladie soient ignorés.

« Je pense qu'il faut informer les gens. On n'a pas cette politique-là d'informer de dire vraiment les choses aux gens … Je pense que pour tous les gens qui ont eu le COVID il faudrait un suivi médical. Faire un bilan à six mois par exemple. » (ind. 2)

« Il faut bien informer surtout le service des RH qui sont les premiers à agir et transmettre aux managers les consignes pour mettre en place les aménagements, comme la flexibilité des plannings. » (ind. 5)

Classe 2 « le COVID long didactisé » : 15,1 % des segments de texte



Graphique 8 : le COVID long didactisé

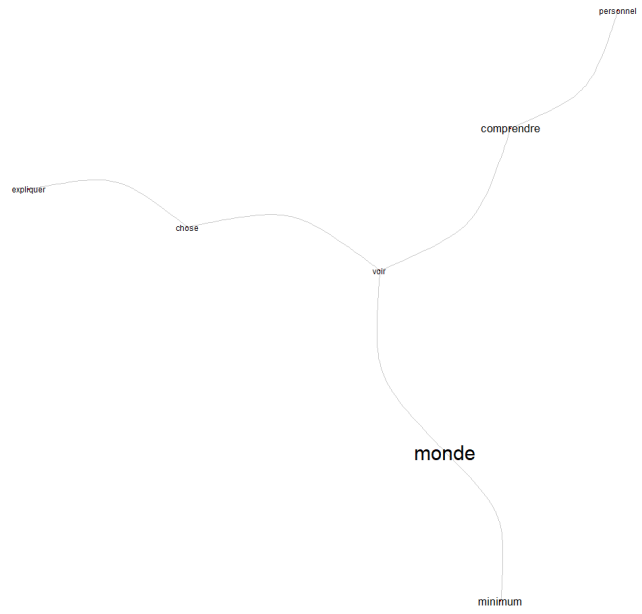
Les personnes victimes de la maladie pensent qu'un effort de vulgarisation autour des symptômes de la maladie à destination des managers pourrait les aider à être mieux comprises. Il s'agit de faciliter leurs relations dans l'objectif d'une meilleure reprise du travail.

« Il faudrait rédiger des fiches informatives à destination des entreprises et des managers, qui expliqueraient ce qu'est le COVID long et toutes les séquelles associées telles que la fatigue neurologique et l'amoindrissement des capacités physiques. » (ind. 5)

Le besoin d'autonomie est exprimé pour avoir la possibilité de communiquer librement sur les symptômes de la maladie dans le cadre du travail.

« Je voudrais que mon médecin puisse me donner plus de réponses sur le COVID long. Je trouve important qu'on en parle de plus en plus. Pour nous, malades, c'est plus facile d'expliquer notre état aux autres quand la maladie est reconnue. » (ind. 12)

Classe 6 « vulgarisation de ce qu'est le COVID à tout le monde et meilleure inclusion » : 18,6 % des segments de texte



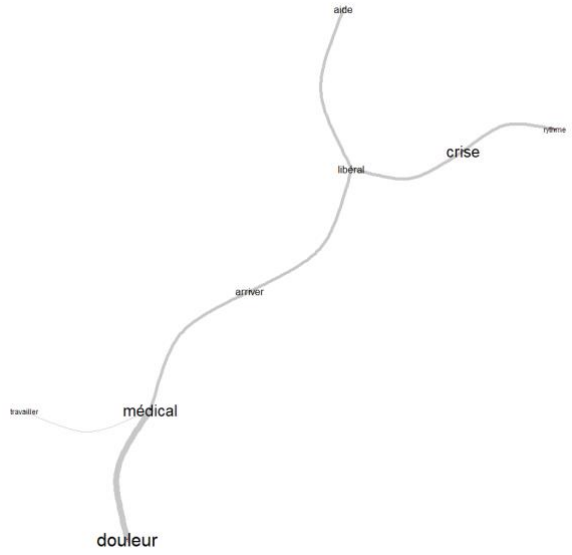
Graphique 9 : COVID vulgarisé

Pour pouvoir reprendre le travail dans de bonnes conditions, les symptômes persistants doivent être compris par toutes les parties prenantes (« tout le monde »). Une meilleure inclusion pour de meilleures relations et plus d'appartenance sociale des travailleurs est demandée.

« La DRH pourrait faire un accompagnement COVID. On pourrait réunir les managers et leur expliquer. On fait bien des choses pour l'inclusion des personnes handicapées dans les services et là on ne fait rien pour le COVID. Ce n'est pas pour me la couler douce. » (ind. 14)

« On me fait des remarques du style t'as envie qu'on te plaigne ou d'autres types de remarques désobligeantes. Et même dans la sphère personnelle, certains de mes amis ne comprennent pas, car ils me voient un jour où ça va puis un jour où ça ne va pas et ils ne comprennent pas. » (ind. 15)

Classe 5 « le secteur libéral en crise » : 13,8 % des segments de texte



Graphe 10 : le secteur libéral en crise

Le cas particulier des professions libérales est préoccupant en termes de soutien humain, organisationnel et financier. Aucune aide ne semble en effet envisageable et à aucun niveau.

« Le fait d'être une profession libérale n'aide pas, car il est impossible d'adapter le rythme sans faire baisser considérablement le chiffre d'affaires. Lequel en période de crise sanitaire n'était évidemment pas idéal. » (ind. 20)

« Je suis en libéral et je ne suis pas protégée. J'arrive à travailler, mais je ne suis pas bien, surtout le soir où je fais des crises. » (ind. 4)

« Il faut arriver à supprimer des organismes dont nous sommes les otages, qui n'apportent aucune aide humaine aux médecins libéraux en difficulté médicale et dont l'aide financière n'est débloquée qu'après de longues démarches administratives. » (ind. 19)

En résumé, le soutien organisationnel perçu est essentiel dans la reprise du travail post COVID. En lien avec la théorie de l'auto-détermination, ces résultats montrent que les individus pourront ainsi pérenniser leur reprise (limiter l'absentéisme), favoriser leur bien-être et leurs performances. Les résultats mettent en avant 6 thématiques essentielles à

prendre en compte pour favoriser le soutien du sentiment de relation, d'appartenance sociale, et d'autonomie :

- (1) « l'aménagement du travail » suivant les symptômes persistants et le travail demandé (télétravail, aménagement des horaires…) ;
- (2) cela passe au préalable par une « reconnaissance de la maladie» au niveau médical pour les symptômes afin de pouvoir adapter le travail et le rendre possible ;
- (3) «informer les gens » c'est-à-dire toutes les parties prenantes sur la maladie et les difficultés éventuelles qu'elle génère pour les travailleurs ;
- (4) pour cela encore, le « COVID long didactisé » doit permettre de diffuser des informations de façon compréhensible suivant les métiers et les personnes ;
- (5) ainsi le COVID doit être « expliqué à tout le monde» pour éviter des discriminations au travail ;
- (6) le cas particulier des « libéraux en crises » est souligné, car ces professions sont livrées à elle-même, sans pouvoir espérer aucun soutien à aucun niveau.

3. Discussion, contributions et préconisations

L'analyse sémantique du discours des personnes reprenant le travail ou des activités bénévoles après un épisode COVID montre que leurs préoccupations sont centrées sur la satisfaction de leurs besoins. Le besoin de relations est largement mis en avant. Ces personnes revendiquent également un besoin d'autonomie, à travers la nécessité d'avoir la liberté d'organiser leur travail en fonction de leurs symptômes persistants. Le besoin de compétence est aussi évoqué, dans le sens où les individus ne souhaitent plus être victimes de discrimination.

3.1 Contributions théoriques

Cette étude a pu mettre en avant le rôle essentiel du management des ressources humaines dans le processus de la reprise du travail post-COVID. Pour faciliter la réintégration des salariés dans les entreprises, le manager doit être plus attentif aux valeurs relationnelles, à la solidarité entre les employés et à la valeur santé. Ces éléments représentent un pilier essentiel de la RSE « les relations et les conditions de travail ». En effet, notre analyse a montré que les salariés atteints de COVID ont besoin, pour une meilleure reprise de travail, d'un management humaniste, un lieu de travail beaucoup plus relationnel basé sur la solidarité et la flexibilité du travail. Ce type de management facilite la reprise du travail et favorise l'engagement et la motivation des salariés. Cela représente la première contribution de notre recherche, à savoir la mobilisation de la théorie de l'autodétermination dans le cadre de la RSE.

En identifiant précisément les besoins fondamentaux des personnes reprenant une activité après un épisode COVID, la théorie de l'autodétermination contribue par ailleurs à proposer des éléments concrets pour améliorer la reprise d'activité. En ce sens, notre recherche répond à l'appel de Deci et al. (2017) ou de DeCooman et al. (2013) qui ont exploré les

tâches et les comportements concrets des personnes sur le lieu de travail et contribuent également à l'étude de l'impact (Igalens, 2021) de la COVID et du soutien des besoins fondamentaux (Deci & Ryan, 2000) dans la reprise du travail post-COVID.

En lien avec les récents travaux de Roussillon Soyer et al. (2021a), la troisième contribution théorique de notre recherche est de mobiliser un modèle complet intégrateur de la variable indépendante du soutien organisationnel perçu. Nous contribuons à clarifier les liens supposés (Deci et al., 2017) entre les variables du soutien organisationnel perçu, les besoins fondamentaux et les comportements positifs au travail (moins d'absentéisme, plus de bien être) comme variables de sortie.

Notre recherche a la particularité de considérer séparément l'effet de la satisfaction de chacun des 3 besoins fondamentaux d'autonomie de compétence et de relation. Or, lorsque la variable des besoins est mobilisée dans les recherches, les chercheurs se focalisent souvent uniquement sur le besoin d'autonomie (par exemple : Gagné et al., 2000; Hon, 2012; Moreau & Mageau, 2012). À l'inverse de ces précédents résultats, dans le contexte COVID et la reprise d'activité, c'est le besoin de relation qui est très largement plébiscité par les travailleurs.

3.2 Contributions pratiques et préconisations

Les résultats présentés font ressortir différentes orientations pratiques à destination des organisations, dans l'objectif de soutenir les besoins fondamentaux des travailleurs. En lien avec la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000; Roussillon Soyer et al., 2021b) la finalité est bien d'améliorer le bien-être et la motivation des travailleurs pour de meilleures performances.

Premièrement, notre article vient confirmer empiriquement les résultats présentés dans l'étude de Frimousse & Peretti (2020) menée auprès de 155 enseignants-chercheurs, experts, consultants, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels et fonctionnels résidants dans 16 pays répartis sur les 5 continents. Ces chercheurs et professionnels ont apporté leurs réflexions en termes de répercussion de la crise du COVID sur les pratiques managériales de l'entreprise. Les résultats de notre étude confirment les propos indiqués dans l'article et plus particulièrement l'importance de la flexibilité de travail, les relations, l'empathie des cadres de proximité, la solidarité entre pairs. Même si ces pratiques sont évoquées par les interviewés lors de notre recherche pour améliorer les conditions de reprise de travail post-COVID, elles reflètent bien les attentes à long terme des salariés qui ont besoin d'un environnement de travail sain où ils peuvent se sentir valorisés, épanouis, engagés et performants.

Deuxièmement, les arrêts maladie en lien avec la COVID amènent les individus à regretter cette coupure avec le monde du travail qu'ils trouvent préjudiciable à leur santé morale. Le manque de relations sociales engendré amène à penser qu'il serait pertinent de fluidifier les échanges cordiaux avec l'entreprise dans un contexte d'arrêt de travail, mais tout en restant

dans le cadre légal. Il serait également pertinent de voir si une évolution de la règlementation pourrait permettre aux salariés en arrêt, dans la mesure où ils le souhaitent, de garder un contact avec leur environnement de travail et cela afin de les protéger d'un isolement inapproprié.

Troisièmement, un travail de communication interne ciblé sur la connaissance et la reconnaissance de la maladie doit être mis en place. Les entreprises pourraient ainsi communiquer sur les potentiels symptômes du COVID long. Les personnes vulnérables et atteintes ne souhaitent en effet pas être discriminées. Pour cela, une information sur la maladie et ses symptômes doit être apportée à tous les collaborateurs et à la hiérarchie. La médecine du travail doit aussi prendre part à ce dialogue en effectuant un suivi sur le long terme de l'évolution des symptômes et des besoins des personnes.
Quatrièmement, il est essentiel que les personnes reprenant le travail (parfois avec des symptômes persistants) puissent trouver de l'aide au travail auprès des managers et des collègues. L'ensemble des collaborateurs doit être sensibilisé aux cas de reprise du travail post-COVID afin de pouvoir apporter leur soutien.

Cinquièmement et en lien avec les différents symptômes de la maladie, il parait indispensable d'aménager le travail afin de permettre un retour au travail plus rapide et durable. Le télétravail, le temps partiel et l'aménagement des horaires sont vivement conseillés (Frimousse & Peretti, 2020).

Sixièmement, les managers doivent, de façon systématique et régulière, interroger après un épisode COVID toutes les personnes reprenant le travail, afin de connaitre leurs besoins (Deci & Ryan, 2000; Roussillon Soyer et al., 2021b) et éviter ainsi des arrêts à répétition.

3.3 Limites et perspectives

Ces préconisations, tout en allant dans le sens du mieux-être des salariés et d'une meilleure performance des entreprises, induisent également une forte limitation des arrêts maladie. Une étude quantitative visant à confirmer les premiers résultats obtenus et développer d'autres axes d'investigation liés par exemple à la diversité des résultats selon les secteurs d'activité, les métiers ou encore les profils (âge, CSP…) des personnes touchées par le COVID serait pertinente. Une quasi-expérimentation (Igalens & Roussillon Soyer, 2018) serait également pertinente. Il s'agirait de pratiquer un management tourné vers la satisfaction des besoins fondamentaux dans le cadre de la reprise du travail post-COVID et de mesurer l'évolution des indicateurs de motivation, de performances et d'absentéisme dans le temps.

Cette recherche mérite d'être poursuivie, étant donné l'intérêt des résultats qu'elle met en lumière, mais aussi car que cette pandémie n'est pas encore maitrisée et risque de continuer à générer de nombreuses conséquences dans les entreprises. D'autres approches théoriques pourraient permettre d'approfondir ces travaux. Par exemple, la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll et al. (2018) permettrait d'identifier les menaces de ressources inhérentes à la reprise du travail post-COVID.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). les entretiens. In EMS (Ed.), les methodes de recherche du DBA. Paris: EMS.

[2] DeCharms, R. (1983). Personal causation : The internal affective determinants of behavior. New York: Academic Press.

[3] Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4(1), 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

[4] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

[5] DeCooman, R., Stynen, D., Van DenBroeck, A., Sels, L., & DeWitte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. Journal of Applied Social Psychology, 46(6), 1342–1352.

[6] Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. Question(s) de management, 28(2), 159 – 243.

[7] Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322

[8] Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance oforganizational change: the importance of self-determination. Journal of Applied Social Psychology, 30(9), 1843-1852.

[9] Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103-128.

[10] Hon, A. H. Y. (2012). Shaping environments conductive to creativity: the role ofintrinsic motivation. Cornell Hospitality Quarterly, 53(1), 53–64.

[11] Igalens, J. (2021). L'impact social et sa mesure, nouvel horizon de la RSE. In Innovation sociale, diversité et performance (pp. 71-90). Aix en Provence: IMPGT.

[12] Igalens, J., & Roussillon Soyer, C. (2018). Les designs quasi-expérimentaux. In EMS (Ed.), Les méthodes de recherche du DBA. Cormelles-le-Royal: EMS.

[13] Moreau, E., & Mageau, G. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction ofhealth professionals: Not only supervisors count, colleagues too! . Motivation and Emotion, 36(3), 268–286.

[14] Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. Scandinavian Journal of Psychology, 56(4), 447-457. doi:10.1111/sjop.12211

[15] Preenen, P. T. Y., Oeij, P. R. A., Dhondt, S., Kraan, K. O., & Jansen, E. (2016). Why job autonomy matters for young companies' performance: company maturity as a moderator between job autonomy and company performance. World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development, 12(1), 74-100.

[16] Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de "gros" corpus et stabilité des "mondes lexicaux" : analyse du "CableGate" avec IRaMuTeQ Paper presented at the Actes des 11es Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles (JADT).

[17] Reinert, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte Les Cahiers de l'analyse des données, 8(2), 187-198.

[18] Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), Management des ressources humaines - Methode de recherche en sciences humaines et sociales. Bruxelles: De Boeck Université.

[19] Roussillon Soyer, C., Igalens, J., & Henninger, M. C. (2021a). Comment soutenir nos soignants en EHPAD. Management et Sciences Sociales.

[20] Roussillon Soyer, C., St-Onge, S., Igalens, J., & Balkin, D. B. (2021b). The demotivating impact of absenteeism in nursing homes. Journal of Nursing Management, (à paraitre). doi:https://doi.org/10.1111/jonm.13314

[21] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American psychologist, 55(1), 68-78.

[22] Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review, Advance online publication.

APPORTS DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA PROMOTION DE LA BONNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : CAS DES COMMUNES URBAINES DE BOBO-DIOULASSO ET RURALES DE BAMA AU BURKINA FASSO

Palamanga Aimé Christian THIAMOBIGA
christianthiamo@yahoo.fr
Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université Aube Nouvelle (UAUBEN)
Centre de Recherche et d'Etudes en Management (CREM)

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON
Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)
worour@yahoo.fr

RESUME

La bonne gestion des ressources humaines se positionne comme un accompagnateur du développement des collectivités territoriales. L'audit social est un outil qui favorise cette gestion optimale des ressources humaines dans les organisations. Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'analyser les apports de l'audit social dans la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales. Pour atteindre cet objectif, une méthodologie mixte a été adoptée. Nous avons mené des entretiens semi-directifs et une enquête avec les acteurs des collectivités locales des communes urbaines de Bobo-Dioulasso et rurales de Bama au Burkina Faso.

Au terme de cette étude, il ressort que les pratiques de l'audit ont un apport considérable dans la gestion des ressources humaines de ces collectivités territoriales en ce sens que la performance sociale est améliorée.

Mots clés
audit social, gestion des ressources humaines, performance sociale.

ABSTRACT

The administrative management of local authorities is a transfer of competences to the elected local authorities with decentralization. Good human ressources management is positioned as a accompaniment to the development of local and regional authorities. Social

audit is a tool that promotes this optimal management of human resources in organizations. Thus, the objective of this research is to analyses the contributions of the social audit on the management of human resources in local authorities. To achieve this objective, a mixed methodology was adopted. We conducted semi structured interviews and a survey with local authorities in the urban commune of Bobo-Dioulasso and the rural commune of Bama in Burkina Faso. At the end of this study, it emerge that audit practices have a considerable impact on the management of the human resources of these local authorities in the sense that social performance is improved.

Keys words
social audit, human resources management, social performance.

Introduction

L'un des défis que le Burkina Faso est appelé à relever est d'assurer son développement sous ses multiples dimensions. Ce défi devient d'autant plus grand qu'il passe nécessairement par un développement décentralisé à travers un processus de communalisation intégrale. Conformément au code général des collectivités de 2004, et ce, en lien avec les objectifs du Millénaire pour le Développement en 2015, le pays a fait l'option d'un transfert de compétences aux collectivités territoriales régionales. À travers ce processus, la gestion administrative des collectivités ou des régions est transférée à des autorités locales élues et apparaît comme un transfert de compétences dans des domaines bien précis. La décentralisation du pouvoir et l'émergence de pouvoirs locaux assurés par des hommes pétris d'idées et ouverts au changement qualitatif (Coulmin,1984).

Le Conseil Régional des Hauts-Bassins du Burkina affirmait en 2010 que la décentralisation est un processus historique qui dépasse la mécanique des indices pour toucher l'homme dans la globalité de son existence.

Dabire et al., (1996) estiment que la décentralisation appelle une démocratie de proximité. C'est un moyen d'impulser le développement local, qui est une interpellation de tous les acteurs locaux, de donner le pouvoir à la base, de promouvoir l'autopromotion des populations, de libérer les énergies populaires, de contribuer en l'enracinement de la démocratie et à la satisfaction des populations locales. Il vise une transformation profonde des communautés locales.

L'une des régions qui cherchent à faire des transferts de compétences une de ses lettres de noblesse est la région des hauts bassins qui s'est inscrite de manière séculaire dans un système qui rend chaque commune autonome et responsable de son développement. Économiquement, cette région abrite la capitale économique du pays, Bobo-Dioulasso. Cette ville est caractérisée par l'essor des économies réelles (Ecoloc, 2000). Elle abrite aussi une des plus grandes plaines aménagées à Bama où la riziculture irriguée procure aux producteurs et aux étuveuses de riz, des chiffres d'affaires annuels de l'ordre de deux milliards (2 000 000 000) FCFA (Kabore, 2015).

La gestion efficace et efficiente des collectivités territoriales passe nécessairement par une gestion optimale des ressources humaines qui se positionne comme un accompagnateur du développement des collectivités territoriales. Le recours aux techniques d'audit social apparaît donc indispensable s'appuyant sur des méthodes d'évaluation et des critères de jugement qui prennent en compte la complexité et la globalité de l'homme au travail.

Ainsi, la présente recherche a pour but de répondre à la question principale suivante : Quel est l'apport de l'audit social dans la qualité de la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales en particulier celles de Bobo-Dioulasso et de Bama ?

Il s'agit donc analyser l'apport de l'audit social dans la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales de Bobo-Dioulasso et de Bama.

De façon spécifique, il s'agira d'identifier les pratiques d'audit social dans les communes urbaines de Bobo-Dioulasso et rurales de Bama et de comprendre l'influence de l'audit social sur le style de management des dirigeants.

Nous développerons cette recherche en trois parties : la première va se consacrer à l'état de l'art de la littérature sur les concepts de l'audit social et de la gestion des ressources humaines d'une part et d'autre part, nous ferons une revue empirique sur le lien entre l'audit social et la gestion des ressources humaines. La deuxième partie présente la démarche méthodologique adoptée pour conduire la recherche et enfin dans une troisième partie, nous présentons les résultats, les discussions et les apports, limites et perspectives de la recherche.

1. État de l'art

Nous faisons dans un premier temps le point de la littérature sur l'audit social d'une part et sur la gestion des ressources humaines d'autre part. Ensuite, nous faisons une revue empirique sur le lien existant entre l'audit social et la gestion des ressources humaines.

1.1 L'audit social

Depuis ses origines latines (audio, audire : écouter) le mot « audit » a subi des vicissitudes et sa médiatisation a multiplié les contre- sens. Mais si on le qualifie « audit » il se réfère à une fonction précise, nouvelle avec des particularités singulières, universelles et périodiques. Pour les théories de l'Institute Internal Auditors (IIA, juin 1999) : « *L'audit social est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et constitue à créer de la valeur ajoutée*. »

Selon Vatier (1980, p.25) l'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes

humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. D'après Candau (1985, p.51), l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.

Igalens et Peretti (2008, p.37), proposent la définition suivante : « *L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ».

Il aide donc les organisations à atteindre leurs objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement de l'entreprise en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

Soulignons les points essentiels :

- Cette théorie insiste fort justement sur l'idée d'indépendance et en cela s'ajuste très exactement sur les normes.
- La théorie élargit le rôle de l'auditeur social en soulignant sa fonction de conseil. Il ne s'agit pas de rester dans sa tour, mais d'apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes.

L'audit social est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation.

Selon le Robert "*un jugement renvoie à deux significations ; c'est, d'une part, une opinion favorable qu'on exprime sur quelqu'un ou quelque chose, d'autre part, la faculté de l'esprit permettant de bien juger des choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine ni d'une démonstration rigoureuse, l'exercice de cette faculté*".

La qualité des ressources humaines c'est l'aptitude des ressources humaines à répondre aux besoins de l'organisation qualitativement et quantitativement.

L'audit social peut être réalisé par un auditeur interne lorsqu'il s'agit de détection ou d'évaluation des potentiels et des performances du personnel d'une entreprise. Il peut y avoir également recours à un audit contractuel (ou externe) si une entreprise le désire suite à une acquisition ou une fusion par exemple.

Selon Igalens (2000), il existe différents types d'audit social.

Le tableau suivant résume ces différents types d'audit des ressources humaines.

Tableau 1 : différents types d'audit des ressources humaines

Niveau Temps	Passé	Présent	Futur
Entité	Audit de climat social		
Individu	Audit des performances		Audit des potentiels

Source : J. Igalens, « Audit des ressources humaines », Edition liaison, 2000

Rajaude (1990) et Montis (1976), ont montré l'importance de l'offre de service d'audit du climat social dans les organisations. Il faut noter également que plusieurs organisations réalisent leurs audits de climat social sous forme d'audit interne. Ainsi, nous déduisons la première hypothèse suivante :

H1 : les communes urbaines de Bobo-Dioulasso et rurales de Bama pratiquent des audits de climat social sous forme d'audit interne.

1.2 La gestion des ressources humaines

Parler de Ressources Humaines selon Peretti (2012), c'est considérer non pas que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La Gestion des Ressources Humaines a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habileté, motivation, etc.) de tous les agents de l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre ses projets.

Selon Martory (1999) la Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la Gestion des Ressources Humaines a pour mission de conduire le développement des Ressources Humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La Gestion des Ressources Humaines définit les stratégies et les moyens en Ressources Humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Pour Haegel (2012), la gestion des ressources humaines est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

1.3 Le lien entre l'audit social et la gestion des ressources humaines

L'apport de l'audit social sur la gestion des ressources humaines est plus intéressant lorsqu'il s'agit de l'évaluation. Il fournit au manager un cadre de référence méthodologique lui permettant de recadrer ses décisions. L'audit social est une fonction d'assistance qui permet aux responsables des ressources humaines des entreprises ou des organisations de mieux gérer leurs affaires. Les gestionnaires des ressources humaines se font aider par des auditeurs sociaux pour résoudre des problèmes de toute nature et qui sont relatifs aux dispositions prises pour bien maîtriser les activités.

L'auditeur social portera un jugement sur un ensemble de dispositions du contrôle interne à savoir les règles, procédures, organisations, systèmes d'information de la gestion des ressources humaines**.**

L'audit social a joué un rôle important en matière de contrôle des normes du travail. Les pressions exercées par certains syndicats ont incité certaines entreprises à se soumettre à l'audit, la crédibilité de tels audits est aujourd'hui au centre des débats sur la responsabilité sociale des entreprises.

Selon Renard (2018), l'audit social dans une approche logique et globale permet l'appréciation des risques de la gestion des ressources humaines, une approche qui résume en huit éléments les conditions indispensables pour un contrôle interne bien maîtrisé en gestion des ressources humaines :

- un environnement interne favorable ;
- une définition des objectifs stratégiques ;
- une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- une évaluation des risques ;
- un traitement du risque ;
- des activités de contrôle ;
- une information et une communication ;
- un pilotage.

Selon Treadway (1980) le contrôle interne en gestion des ressources humaines concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers.

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne quatre objectifs permanents :

- fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- efficacité et efficience des opérations ;
- protection du patrimoine ;
- respects des lois, règlements et contrats.

Il faut noter qu'un lien existe entre l'audit social et la gestion des ressources humaines. Plusieurs organisations en font le lien avec une présence simultanée des deux fonctions.

Ainsi, nous déduisons la seconde hypothèse suivante :

H2 : l'audit social influence positivement la gestion des ressources humaines dans les communes urbaines de Bobo-Dioulasso et rurales de Bama.

2. Matériels et Méthodes

Nous y présentons les sites de la recherche et la méthode de collecte et d'analyse des données.

3. Sites de la recherche

Bobo-Dioulasso est située à 365 kilomètres à l'Ouest de Ouagadougou, la capitale politique du Burkina Faso. Cette ville et sa banlieue regorgent d'énormes potentialités agricoles.

Historiquement, la ville de Bobo-Dioulasso a été fondée au Xe siècle par les Bobo venus de Djenné au Mali. Avec une superficie de mille trois cents (1300) kilomètres carrés (confer tableau 1), elle est une ville de carrefour commercial. Elle est à la fois la capitale économique et culturelle du pays. Administrativement, elle est composée de sept (7) arrondissements (Zida, 2012) de trente-trois (33) secteurs et 36 villages. Les arrondissements sont dirigés par des Maires élus parmi les conseillers d'Arrondissement qui eux-mêmes, sont élus pour un mandat de cinq ans, à la faveur des élections municipales. L'ensemble de la commune de Bobo-Dioulasso est dirigé par un conseil municipal élu, dont la présidence est assurée par le Maire de la Commune.

La commune rurale de Bama est à 30 kilomètres au nord-ouest de Bobo-Dioulasso sur l'axe routier Bobo-Dioulasso-Ségou du Mali. Cette commune couvre une superficie de 1 805 km^2. Elle abrite une plaine rizicole aménagée où se pratique la riziculture irriguée. Cette plaine est connue sous le nom de la vallée du Kou.

Tableau 2 : Nombre de villages et superficie par commune en 2019

	Nombre de villages	Superficie (km^2)
Bobo Dioulasso	36	1 300
Bama	21	1 805
Total	**57**	**3 105**

Source : Gouvernorat/Hauts Bassins, Haut commissariat/Houet 2019

La commune urbaine de Bobo-Dioulasso comptait 554 042 habitants, 106 660 ménages en 2006. Sur le plan de l'organisation actuelle, la ville de Bobo-Dioulasso est divisée en sept arrondissements qui comptent 33 secteurs.

La communie rurale de Bama est dirigée par un conseil municipal présidé par le maire ; elle comptait 69 738 habitants 69 738 ménages. (INSD, 2006 confère tableau 3).

Tableau 3 : Nombre de ménages et population résidente par commune selon le sexe en 2006

	Ménages	Hommes	Femmes	Total
Bobo Dioulasso	106 660	275 703	278 339	554 042
Bama	11 651	34 699	35 039	69 738
Total	**170 533**	**474 086**	**481 365**	**955 451**

Source : INSD 2006

4. Population mère

La population mère des enquêtes est constituée essentiellement de l'ensemble des acteurs des services de gestion des ressources humaines des communes concernées :

5. Echantillonnage

L'échantillonnage de notre étude s'est fait de manière raisonnée. Ainsi, nous avons ainsi retenu un échantillon de cent (100) techniciens et cadres des services de ressources humaines des sept arrondissements de la commune urbaine de bobo répartis comme suit (confer tableau 4) :

Tableau 4 : Répartition des acteurs des collectivités territoriales

Arrondissements	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Bama**	**Total**	**Pourcentage %**
Hommes	12	10	8	10	6	6	8	2	62	62
Femmes	2	4	6	4	8	8	6	0	38	38
Total	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**2**	**100**	**100**

Source : Enquêtes de terrain, 2022

6. Collecte et traitement des données

La collecte des données s'est effectuée en deux (2) étapes essentielles. La première a consisté en la recherche documentaire qui nous a permis d'avoir un aperçu général sur la question de l'audit social et la promotion de la bonne gestion des ressources humaines des collectivités territoriales de la commune de Bobo-Dioulasso et de sa banlieue. La compilation des données documentaires nous a fourni les informations sur les collectivités territoriales (historique, mission, organisation, fonctionnement). La deuxième partie a été consacrée à la collecte des données sur le terrain.

Cette collecte s'est faite sur la base de l'échantillon d'étude. Pour le recueil des données, nous avons conçu un questionnaire que nous avons administré à l'échantillon des enquêtes. Nous avons procédé à un prétest du guide d'entretien au niveau des collectivités

territoriales de Bobo Dioulasso et de Bama, ce qui nous a permis d'évaluer l'adaptabilité, l'efficacité et la fiabilité du guide d'entretien.

Les données quantitatives ont été traitées à l'aide de Microsoft Office Excel alors que les données qualitatives ont été traitées de manière manuelle.

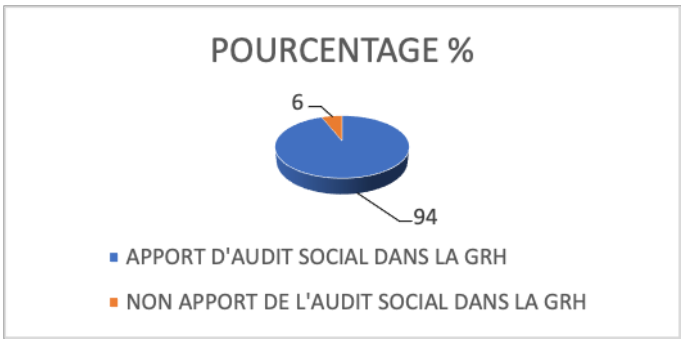
7. Résultats

La deuxième partie de l'article est consacrée à la présentation des résultats portant sur les collectivités territoriales, et l'apport de l'audit social dans la promotion de la bonne gestion des ressources humaines.

Afin de s'imprégner des pratiques d'audit social dans les arrondissements les questions suivantes ont été administrées aux enquêtes.

Les résultats sont consignés dans les graphes, histogrammes et anneaux suivants :

Graphe 1 : Apports de l'audit social dans la gestion de ressources humaines des collectivités



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Le graphe ci-dessus indique que 94 % des enquêtes affirment que l'audit social à un apport considérable dans la gestion des ressources humaines contre 6 % qui affirment le contraire.

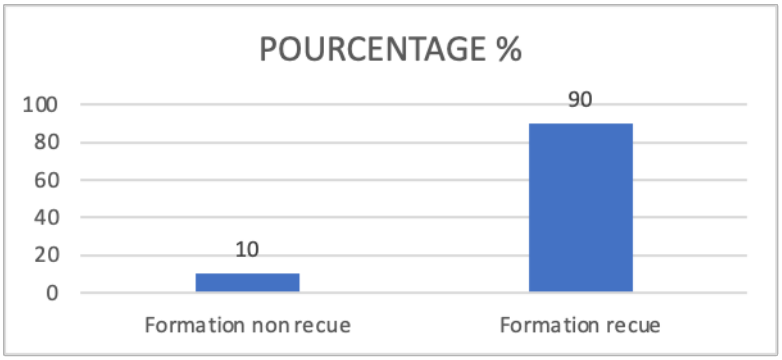
Les enquêtés affirment entre autres que l'audit social :

- a un apport favorable sur la liberté syndicale et sur le droit de négociation collective en ce sens qu'il permet de les améliorer ;
- joue un rôle important en matière de contrôle des normes du travail et environnemental ;
- a permis d'améliorer la gestion des ressources humaines par les pressions exercées de certains syndicats qui ont incité certains arrondissements à se soumettre à l'audit social ;
- a amélioré les conditions de travail dans les arrondissements ;

- a fourni au manager un cadre de référence méthodologique permettant de recadrer les décisions du manager ;
- a amélioré les procédures de recrutements ;
- a amélioré la détermination des niveaux de rémunérations et la gestion des carrières ;
- a amélioré les relations de travail et œuvres sociales dans les arrondissements ;
- a participé à la formation des ressources humaines et à l'organisation de la paie ;
- a permis la bonne organisation du service des ressources humaines.

L'histogramme 1 traite de la formation au contenu des conventions pour les décideurs.

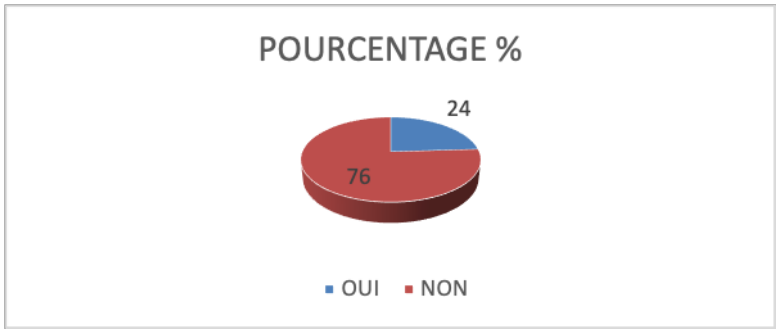
Histogramme 1 : Formation au continu des conventions pour les décideurs



Source : Enquêtes de terrain, 2022

L'histogramme 1 ci-dessus indique que 90 % des dirigeants n'ont pas reçu la formation au contenu pour les décideurs contre 10 % qui affirment en avoir reçu.

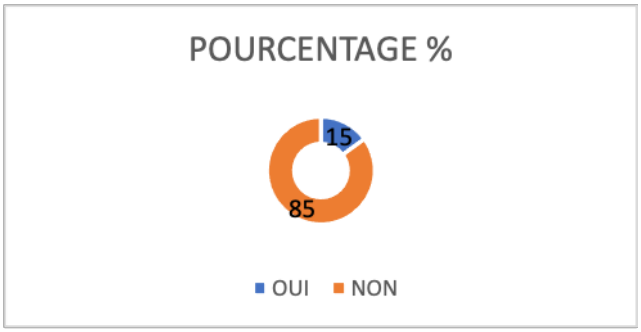
Graphe 2 : Existence d'un plan de développement dans les arrondissements



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Le graphe ci-dessus indique que 76 % des enquêtes affirment la présence d'un plan de développement dans leur arrondissement contre 24 % qui affirment le contraire.

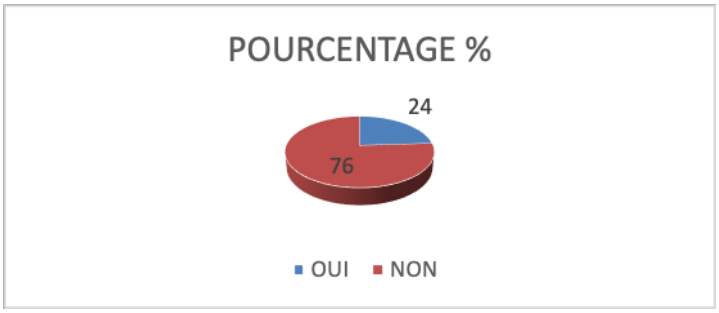
Anneau 1 : Existence de convention collective des collectivités territoriales



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Au terme de l'étude, 85 % des enquêtes affirment la présence d'une convention collective dans leur arrondissement contre 15 % qui affirment le contraire.

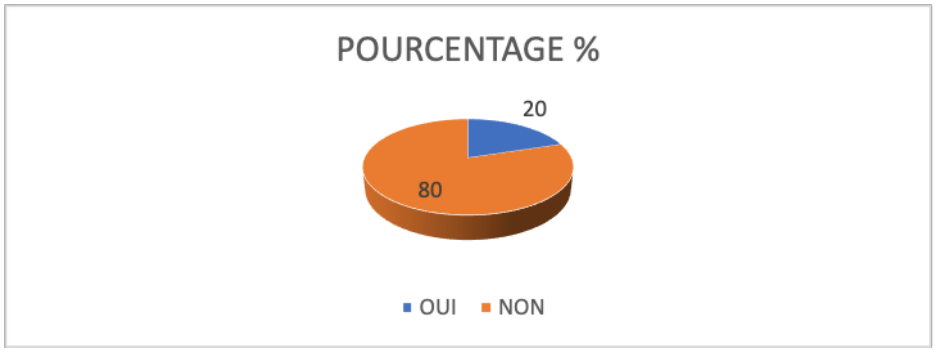
Graphe 3 : Application des conventions collectives territoriales dans leur effectivité



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Le graphe montre que les conventions collectives territoriales sont non appliquées contre 24 % qui affirment le contraire.

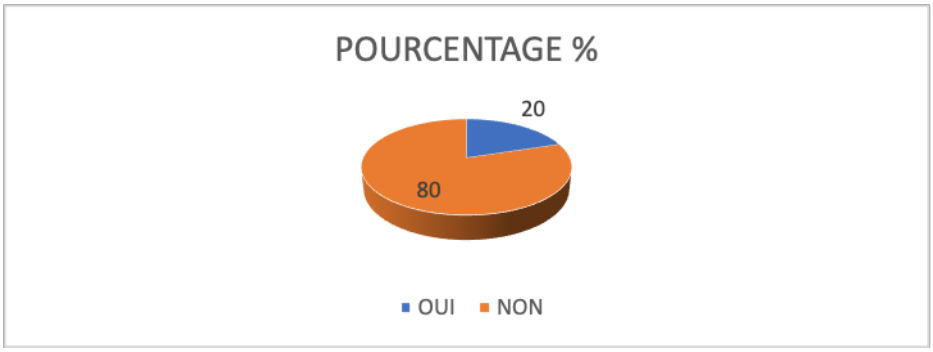
Graphe 4 : Tenues des réunions de comité de l'arrondissement avec le personnel



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Le graphe ci-dessus indique que 80 % des enquêtes affirment la non-tenue des réunions dans leur arrondissement contre 20 % qui en affirment le contraire.

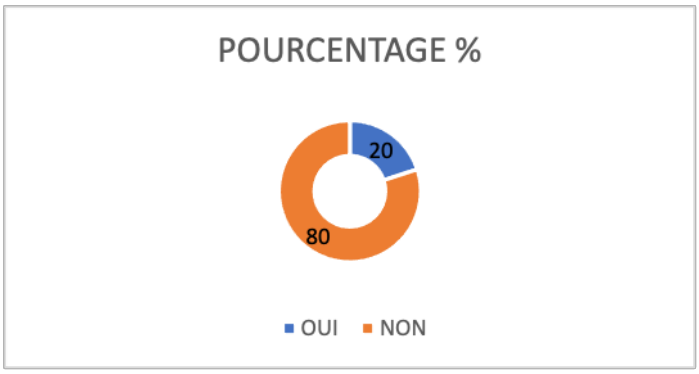
Graphe 5 : disponibilité d'un plan de carrières



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Le graphe ci-dessus indique que 80 % des enquêtés affirment la présence d'un plan de carrière, mais qui rencontre des difficultés d'exécution en matière d'avancement notamment les incidences financières correspondantes contre 20 % qui en affirment le contraire.

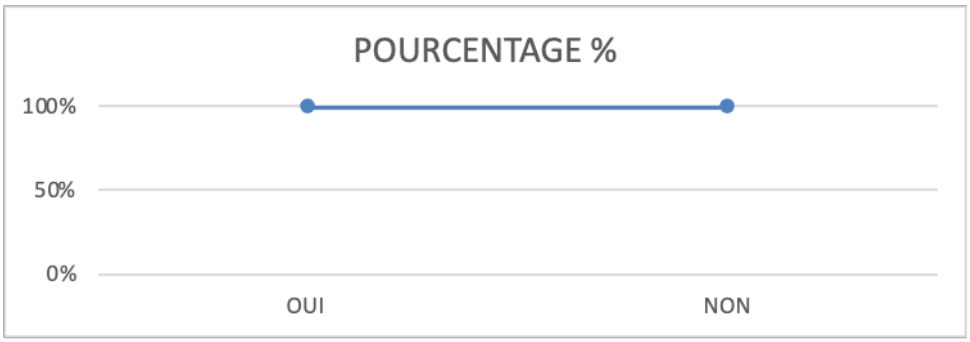
Anneau 2 : Disponibilité de registre des délégués du personnel



Source : Enquêtes de terrain, 2022

80 % des enquêtes affirment l'absence de registre des délégués du personnel. Ils affirment par ailleurs l'absence de dossiers sur le contentieux éventuel relatif aux délégués syndicaux contre 20 % qui en affirment le contraire.

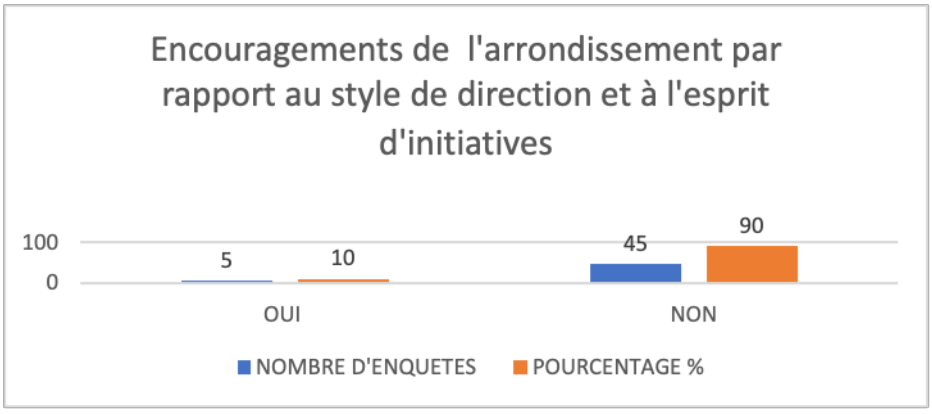
Aire 1 : Disposition d'un organigramme à jour.



Source : Enquêtes de terrain, 2022

L'aire ci-dessus indique que 100 % des enquêtes affirment la non-disposition d'un organigramme à jour. L'organigramme existe, mais n'est pas à jour.

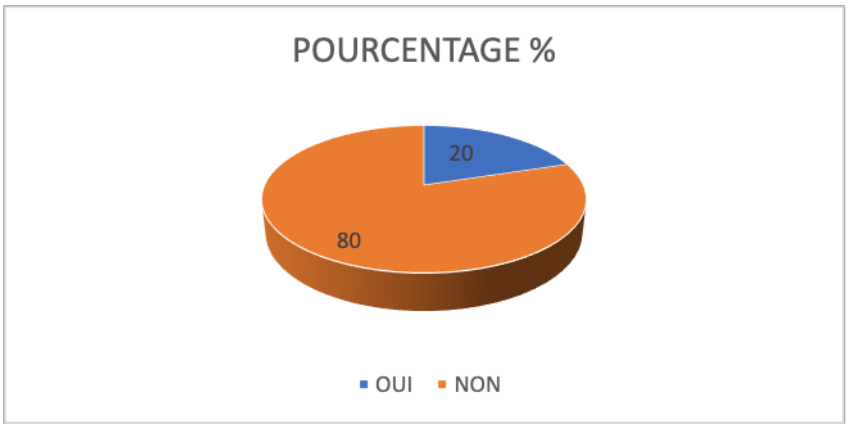
Histogramme 2 : Encouragements de l'arrondissement par rapport au style de direction ouvert et la présence d'esprit d'initiative ?



Source : Enquêtes de terrain, 2022

L'histogramme ci-dessus indique que 90 % des enquêtes affirment un non-encouragement de leur arrondissement par rapport au style de direction et à l'esprit d'initiative.

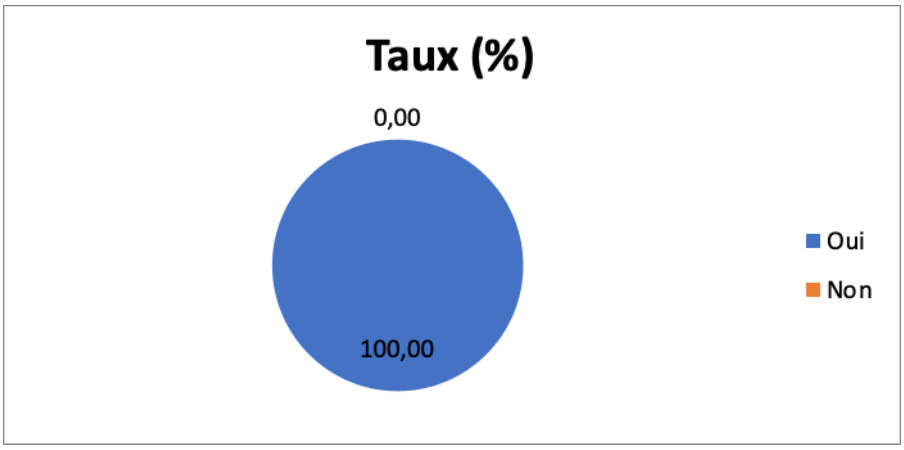
Graphe 6 : Instruction, prise et mise en œuvre de décision en temps opportun



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Le graphe ci-dessus indique que 80 % des enquêtes affirment que les décisions ne sont pas prises, instruites et mises en œuvre en temps opportun.

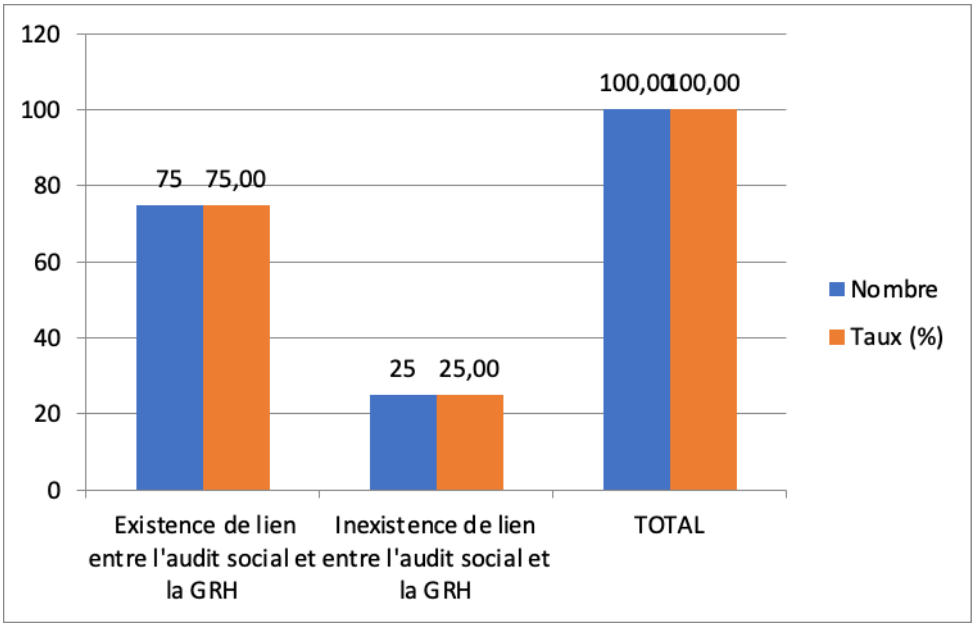
Graphe 7 : Pratique de l'audit social sous forme d'audit interne



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Le graphe ci-dessus indique que 100 % des enquêtés affirment que dans les communes de Bobo Dioulasso er Bama l'audit social est pratiqué sous forme d'audit interne..

Histogramme 3 : Perceptions des liens entre audit social
et la gestion des ressources humaines.



Source : Enquêtes de terrain, 2022

Selon les enquêtés 75 % affirment l'existence de lien entre l'audit social et la GRH contre 25 % qui affirment le contraire.

8. DISCUSSION

Les données que nous venons de présenter montrent les apports considérables de l'audit social sur la qualité de la gestion des ressources humaines dans les arrondissements.

Les travaux antérieurs sur l'audit social montrent que la fonction est relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis, les entreprises subissaient alors de plein fouet la récession économique.

Vatier (1989) dans ses travaux sur l'audit de la gestion sociale montre que la gestion des compétences est un nouveau modèle ; il se base sur un certain nombre de méthodes, dont celles basées sur le comportement. L'apport de l'audit des ressources humaines est considérable surtout lorsqu'il s'agit de l'évaluation. Il fournit au manager un cadre de référence méthodologique permettant de recadrer les décisions du manager. Face aux changements de son environnement interne ou externe, l'entreprise est amenée à détecter ses changements pour pouvoir les gérer ensuite.

Mitrani et al. (1992), dans leurs travaux sur l'audit des ressources humaines montrent que l'auditeur des ressources humaines ne devrait pas rester sans réaction il doit user de sa faculté d'écoute afin de guider les individus et leur fournir la capacité de s'adapter au nouvel environnement, il devrait même aller plus loin et être l'œil neuf du manager compétent et indépendant afin d'anticiper toutes sources de démotivation ou de résistances suite au changement. L'audit social a joué un rôle primordial en matière de contrôle du travail

et normes environnementales dans les pays où les syndicats ont mené des campagnes de dénonciation conjuguées à l'attention accrue des médias et à une sensibilisation aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, notamment en France.

Levy (1990) dans ses travaux sur l'évaluation du personnel montre qu'aujourd'hui l'audit se positionne comme un accompagnateur du développement de l'entreprise. Le recours aux techniques d'audit social apparaît donc indispensable s'appuyant sur des méthodes d'évaluation et des critères de jugement qui prennent en compte la complexité et la globalité de l'homme au travail.

En somme les pratiques d'audit social améliorent la gestion des ressources humaines dans les organisations notamment les collectivités territoriales des communes urbaines de Bobo-Dioulasso et rurales de Bama, ce qui a un effet considérable sur la qualité de la gestion des ressources humaines de ces collectivités territoriales. La performance sociale est améliorée.
Nos résultats confirment les travaux antérieurs.

CONCLUSION

La présentation des résultats et leur analyse montrent que l'audit social a un apport important dans la promotion de la bonne gestion des ressources humaines des collectivités territoriales**,** car il fournit au manager un cadre de référence méthodologique lui permettant de recadrer ses décisions.
Au terme de l'article, nous faisons quelques suggestions susceptibles de contribuer à faire de la pratique de l'audit social une pratique régalienne dans la promotion de la bonne gestion des ressources humaines. Nous les adressons aux collectivités territoriales, aux décideurs politiques, aux chercheurs.

Aux collectivités territoriales, nous suggérons de continuer à mieux s'organiser et surtout, à renforcer les acquis de l'audit social qui pourra améliorer les performances en termes de gestion des ressources humaines.

Aux décideurs politiques, nous suggérons un appui technique aux collectivités territoriales dans les différents domaines de leurs activités. Ils peuvent surtout contribuer aux renforcements des capacités des collectivités territoriales en matière de gestion des ressources humaines et de renforcement des acquis de la fonction d'audit social, d'appui à la recherche des partenaires financiers.

Aux chercheurs, nous suggérons de poursuivre des études et des travaux sur l'audit social qui est devenu aujourd'hui, une des pratiques organisationnelles du strategizing. Ils pourront ainsi fournir aux acteurs de la décentralisation ou élus locaux, les outils qui peuvent leur permettre de jouer, chacun, sa partition dans la promotion de la bonne gouvernance.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] Conseil régional des Hauts-Bassins, 2010, *Plan Régional de Développement- Région des Hauts Bassins* 2010-2014, Bobo-Dioulasso, 148 p.

[2] COULMIN P., (1984), Décentralisation : la dynamique du développement local ; clés pour la stratégie nouvelle de développement, Paris, Edition Ouvrière, UNESCO 268 pages.

[3] ECOLOC, (2000), *L'économie locale de Bobo-Dioulasso*, Commission Nationale de la Décentralisation, Mairie de Bobo-Dioulasso, Institut de Recherche pour le Développement (IRD 2000, 179 p).

[4] HAEGEL A., (2012), La boîte à outils des ressources humaines, Edition DUNOD 191 p ;

[5] IGALENS J., (2000), Audit des ressources humaines, Edition liaison.

[6] INSD, (2006), *Monographie des Hauts-Bassins*, 127 p.

[7] INSD, (2007)*, Fichier des localités des Hauts-Bassins, Analyse des conditions sociales et économiques des localités rurales.*

[8] INSTITUTE INTERNAL AUDITORS, (1999), Pratiques de l'audit, Edition IIA.

[9] KABORE M. (2009), Situation socio-économique de Bobo-Dioulasso, INSD Ouagadougou,138 p.

[10] LE ROBERT P., (1974), *Dictionnaire de la langue française,* Le Robert, Paris, 1068-1069

[11] LEVY C., (1990), l'évaluation du personnel, quelle méthode choisir Edition d'organisation, Paris

[12] MARTORY B., (1999), Gestion des ressources humaines, Manuel de pilotage social de l'entreprise, Paris Nathan, 255 p.

[13] MONTIS J.B., (1976), Analyse et mesure du climat social de l'entreprise, Entreprise Moderne, édition Paris

[14] MITRANI D., (1992), Le management des ressources humaines, Edition d'organisation, Paris. PERETTI J.-M., (2012), Ressources humaines et gestions des personnes,8ème édition Vuibert, 238 p

[15] RENARD J., (2018), Pratique de l'Audit Interne, DUNOD.

[16] RAJAUDE F., (1990), portée et limites des méthodes d'investigation du climat social dans l'entreprise, édition Paris

[17] VATIER R., « Audit de la gestion sociale » Edition d'organisation, 1989

[18] ZIDA H., (2012), Monographie de la commune urbaine de Bobo-Dioulasso, INSD, Ouagadougou, 107 p.