



24^e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

Hôtel BARCELO

Tanger

Impact social et économie territorialisée

Direction scientifique :
Olivier BACHELARD, Président de l'IAS
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School

SPONSORS :

SOMMAIRE

Sommaire	3
Avant-propos	9
Audit social dans le secteur public au Maroc : cas d'un établissement universitaire	11
Ahmed ABIHASSOU Amal LAALOU	
Perceptions des générations et relations intergénérationnelles au Maroc Regard des professionnels et rôle de la fonction RH	37
Taha Ahl-Maatallah Chafik BENTALEB	
Contribution des structures de l'entrepreneuriat collectif dans l'atteinte de l'objectif de développement durable n° 8 – Analyse du rôle des structures la mutualisation des compétences au niveau de la coopérative des entrepreneurs solidaires dans la création de l'emploi décent et de qualité	65
Abderrahmane AIT ESSBAA Olivier BACHELARD Said RAMLI	
Performance, apprentissage et plaisir.....	89
Yahia BAHAYOU	
Les pratiques RH face aux défis de l'inclusion des personnes en situation de handicap : les enseignements d'une revue narrative.....	103
Ahmed BELGAID Adil CHERKAOUI	
Pour une approche contextualisée du GAP en GRH : le cas du secteur public dans la région MENA.....	133
Moez BEN YEDER Fatima BADER Ashraf AWAD	
Responsabilité sociétale de l'entreprise : entre éthique individuelle et logique d'actions collectives	155
Jihane BENMIRA Doha SAHRAOUI	

Conflit famille-travail et burnout : quelle articulation dans le contexte hospitalier public au Maroc.....	171
Salma BERTAL Asmae HOUMID BENNANI	
Audit des effets attitudeux de l'actionnariat salarié	185
Esslimani BOUCHRA Younes LAMSAKHAR	
Best places to work! Quels dispositifs organisationnels ont-ils ?	199
Esslimani BOUCHRA	
Apports des groupements d'employeurs à l'anti-fragilité des PME adhérentes	219
Laura BOUKHECHBEN	
Transitions de carrières dans un nouveau territoire : stratégie adaptatives des migrants subsahariens au Maroc.....	255
Rachid BOUTANNOURA	
Vers l'émergence d'une gestion partenariale territorialisée à impact social, économique et environnemental	273
Malika CHAOUKY	
L'importance de la coordination dans le management	289
Fernando CUEVAS	
La RTE (responsabilité territoriale de l'entreprise) à travers les rapports intégrés des entreprises	295
Michèle DUPORT Jean-Marie PERETTI	
L'insertion des personnes en situation de handicap au sein des entreprises : conditions et impact	327
Shanon DUPREZ Nour ALRABIE Batoul EL MAWLA	
Comment émerge un SYAM sur un territoire ? Étude sur l'apport des méta) organisations comme levier de développement de compétences collaboratives dans un contexte d'asymétries : cas du secteur vinicole libanais	363
Karim EL ASMAR Olivier BACHELARD	

Responsabilité sociale des établissements de l'enseignement supérieur au Maroc en période post-covid : entre pratiques responsables et responsabilité du personnel.....	381
Khnata EL KADIRI Asmae BENNANI	
La responsabilité sociale des organisations et son audit social : quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?.....	401
Reda EL MEDAKER Rachid MCHICH Said LOUKIL	
La contribution de l'économie sociale et solidaire au service du travail durable au territoire national (Maroc).....	415
Fatima ELLIACHE	
CHANGER ? Le changement au cœur des organisations.....	425
Alain ESCOFIER	
L'audit social – Outil incontournable pour l'amélioration des pratiques GRH - Cas des CHU – Maroc	437
Safaa FARAH	
L'impact des méta-organisations au sein des territoires insulaires – Cas de l'optique lunetterie pour une gestion prévisionnelle des compétences sur le territoire de La Réunion	451
Olivier FOLIO Virginie MOISSON	
Le télétravail comme innovation organisationnelle et collaborative et son impact dans le secteur associatif : le cas d'une organisation lyonnaise	465
Cylia GONDOFF	
Audit social des pratiques de promotion de la diversité organisationnelle dans l'industrie de la construction : cas d'une entreprise marocaine du BTP	489
Chayma HAROUAK Chafik BENTALEB Bouchra ESSLIMANNI	
La mesure de l'attractivité de métiers sur un territoire (exemple de la ville de Tanger au Maroc).....	507
Dalila HAWARI	

Une ONG engagée contre le travail forcé et le travail des enfants : RHSF....	519
Jacques IGALENS	
La gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires, l'importance des lois contraignantes et la montée en compétence en restauration collective en France dans le cas des méta-organisations.....	533
Joseph KARAM	
Olivier BACHELARD	
Didier VINOT	
Fidéliser les cadres des grandes entreprises en Côte d'Ivoire pour une bonne performance au travail.....	557
Marcel KOUADIO N'GUETTA	
Audit social : un outil d'identification du rôle du territoire dans la mise en place des innovations collaboratives – Une étude au sein de la communauté normale nordiste du Cameroun.....	585
Bertin Léopold KOUAYEP	
Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE	
Les groupements d'employeurs de l'économie sociale et solidaire au service de modèles de travail durable dans les territoires.....	599
Arnaud LACAN	
Harcèlement moral au travail au Maroc : Au regard des experts	615
Karima LAGHRIFI	
Chafik BENTALEB	
L'entreprise anti-fragile face aux enjeux climatiques : l'audit social comme logiciel, la gouvernance écosystémique comme modèle	639
Alexandra LEBAIL	
Attractivité des territoires : comment les indiens encouragent cette attractivité : l'exemple de Bangalore au Karnataka.....	647
Mouloud MADOUN	
La gouvernance des méta-organisations : un construit relationnel au service du territoire	667
Mohamed MAKKAOUI	
Hind BELAZIZ	
L'innovation collaborative à la lumière du knowledge management : quel impact sur la performance des organisations ? Proposition d'un cadre conceptuel.....	677
Sara MANGHOUM	
Mokhlis CHAMS EDDOHA	

Le style de management holocratie dans l'enjeu de la gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires : quelles performances et quels impacts dans les entreprises ?.....	689
Mohammed MERI	
Pouvoir agir et trouver le sens du travail : le rôle du travail « bien fait », le cas de la fonction publique hospitalière	717
Romain MORETTI	
Wissal BEN ARFI	
Audit des rémunérations en tant que levier de la performance sociale : revue de littérature.....	743
Siham NAHLI	
Abdellatif EDDAKIR	
Mise en œuvre des projets et programmes : mesure de la durabilité des investissements dans le sous-secteur de l'assainissement au Burkina Faso.	757
Issoufou NANA	
Rosaline D. WOROU HOUNDEKON	
Audit social et confiance organisationnelle : une analyse exploratoire au sein des PME camerounaises.....	771
Ghislaine Lafleure NJOUPOUO NSANGOU	
Vers une sécurité sociale de l'alimentation durable	797
Dominique PATUREL	
Patrice NDIAYE	
Les relations interpersonnelles en entreprise : de nouveaux champs de l'audit social ?.....	809
François SILVA	
Victor COMBES	
Déterminants des comportements déviants dans les programmes publics : cas de la couverture maladie universelle dans les États-membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest-africaine	817

Audit social et économie territorialisée

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, 63 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 24 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), Sofia (Bulgarie), Le Gosier (Guadeloupe), Brest, Toulouse et les deux universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Au total, plus de 2 100 communications ont été présentées et publiées. Plus de 4 000 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 8 000 auditeurs dans 16 pays et 36 villes.

Les thèmes retenus ont permis d'aborder des questions à forts enjeux et de mettre en valeur l'importance de l'apport de l'audit social pour aider les organisations à relever les défis sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance dans le contexte volatil, incertain, complexe et ambigu des années 2020. Pour sa 22^e Université de printemps en 2021, la question de l'audit social et de la RSE a été traitée au travers du prisme de la chaîne globale de valeur (CGV) qui constitue le symbole de l'interconnexion croissante des économies, de la spécialisation des entreprises et des pays. L'importance de la responsabilité des entreprises à l'égard des territoires parties prenantes de sa chaîne globale de valeur a été soulignée lors des échanges à Brest. La 23^e Université de printemps organisée les 24 et 25 mai 2022 à Toulouse a permis des échanges approfondis autour des relations entre audit social et impact. L'émergence du « capitalisme de l'impact », cette nouvelle forme de capitalisme des années 2020 caractérisée par la responsabilisation étendue de l'entreprise à la prise en compte de l'impact de son activité sur l'ensemble de son environnement direct et indirect, impose à l'entreprise de prendre en compte sa responsabilité territoriale et d'en rendre compte. Les auditeurs sociaux évaluent l'impact territorial de l'entreprise et sa contribution à l'impact global, analysent la démarche de l'entreprise pour définir ses engagements avec les parties intéressées et leur réalisation en s'appuyant sur divers indicateurs permettant d'auditer l'impact des activités de l'entreprise sur les territoires.

Pour sa 24^e Université de printemps les 26 et 27 mai 2023 à Tanger, l'IAS a retenu comme thème « Audit social et économie territorialisée » car la place de la dimension territoriale dans les engagements RSE de l'entreprise est croissante. La RTE (Responsabilité Territoriale de l'Entreprise) est une composante importante de la RSE et l'apport de l'audit social devient essentiel. L'auditeur étudie la démarche d'élaboration des engagements RTE avec les parties intéressées et leur suivi en s'appuyant sur divers indicateurs permettant d'évaluer l'impact territorial de l'entreprise et sa contribution à l'impact global.

Les actes de cette 24^{ème} Université de printemps de l'Audit Social sont riches des 44 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 contextes nationaux différents. Ces actes permettent d'alimenter la réflexion sur les engagements en termes de responsabilité territoriale des entreprises en accueillant enseignants-chercheurs, représentants d'entreprises, associations et organisations publiques, DRH et auditeurs sociaux.

Merci aux membres du comité scientifique qui ont permis la réalisation de ces actes en acceptant d'évaluer les communications soumises : Alain AKANNI, Université de Dakar, Olivier BACHELARD, EM Lyon, Said BALHADJ, ENCG Tanger, Elie BASBOUS, Université Libanaise, Omar BELKHEIRI, ENCG Tanger, Hind BENNANI, HEM Tanger, Djilali BENABOU, Université de Mascara, Béchir BENLAHOUEL, IPAG, Paris, Leila BENRAISS, Université de Bordeaux, Chafik BENTALEB, Université de Marrakech, Lahoucine BERBOU, Université de Settat, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, Mustapha BETTACHE, Université Laval, Québec, André BOYER, IPAG Nice, Maria-Giuseppina BRUNA, IPAG Paris, Françoise de BRY, Académie de l'éthique, Hassan CHRAIBI, Université de Marrakech, Annie CORNET, HEC-ULG, Liège, Patrick DAMBRON, ASMP, Paris, Richard DELAYE-HABERMACHER, IMSG, Genève, Dominique DRILLON, Excelia, Michelle DUPORT, Université de Montpellier III, Manal EL ABOUBI, Université de Rabat, Yacine FOUAD, AASA, Algérie, Corinne FORASACCO, ESSEC, Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, Judith GLIDJA, université d'Abomey-Calavi, Cotonou, Sana HENDA, ESC Amiens, Roger-Pierre HERMONT, IAS France, Jacques IGALENS, Université de Toulouse Capitole, Michel JONQUIERES, Académie de l'Éthique, Assya KHIAT, Université d'Oran, Mohamed MATMATI, EM Grenoble, Nathalie MONTARGOT, Excelia, Karim MOUSTAGHFIR, Université Al Akkawayn, Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Khaled SABOUNE, IMPGT, Aix-en-Provence, Doha SAHRAOUI, Université de Marrakech, Marie-José SCOTTO, IPAG, Nice, François SILVA, IGS Paris, Aline SCOUARNEC, Université de Caen, Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, Brahim TEMSAMANI, Université de Tanger, Patrice TERRAMORSI, Université de Corse, Marc VALAX, Université Nice, Catherine VOYNET-FOURBOUL, CFFOP, Paris II, Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON, Université d'Abomey-Calavi, Shiwei WU, IEAM Paris et Zahir YANAT, ISTECH France, France.

Cette 24e Université de printemps n'aurait pas pu être organisée les 26 et 27 mai 2023 à Tanger sans la forte implication de l'AGEF Chamal et de son bureau exécutif ainsi que des équipes de l'IAS. Nous les en remercions chaleureusement. Merci au comité d'organisation composé de Otman ELQACEMI, Olivier BACHELARD, Chafik BENTALEB, Nesria BUIILLER, Soufyane FRIMOUSSE, Dalila HAWARI, Moulay Youssef SBAI, Hicham ZOUANAT et Mohamed BACHIRI.

Merci enfin à Monique POTTEVIN, secrétaire de l'IAS, pour sa contribution au succès de notre université et à la préparation et la réalisation de ces Actes.

Olivier **BACHELARD**, Président de l'IAS
Soufyane **FRIMOUSSE**, IAE de Corse
Jean-Marie **PERETTI**, ESSEC Business School
Éditeurs scientifiques des actes

AUDIT SOCIAL DANS LE SECTEUR PUBLIC AU MAROC : CAS D'UN ÉTABLISSEMENT UNIVERSITAIRE

Ahmed ABIHASSOU

Doctorant

Laboratoire de recherches Régulations Économiques et Intelligence Stratégique (REIS)

CEDOC de la FSJES Mohammedia, UH2C

abihassou@gmail.com

Amal LAALOU

Professeure de l'Enseignement Supérieur, FSJES de Mohammedia, UH2C

amalaalou@yahoo.fr

RÉSUMÉ :

Dans cet article on cherche à étudier dans quelle mesure certaines pratiques de la Gestion des Ressources Humaines sont maîtrisées dans le secteur public au Maroc. Pour arriver à un tel objectif nous avons choisi un établissement universitaire marocain et l'avons soumis à l'audit social étant donné que son ancrage avec son territoire passe tout d'abord par l'adoption d'un pilotage social capable de répondre aux attentes de ses clients internes et pour corollaire celles des ses parties prenantes.

Notre observation de la gestion de ses ressources humaines (SIRH, formation, système d'appréciation...) nous a amenés à conclure que l'établissement souffre de plusieurs dysfonctionnements le contraignant à sortir de la phase de l'administration du personnel à la gestion des Ressources Humaines.

MOTS-CLÉS

GRH, audit social, évaluation du personnel, formation, SIRH

ABSTRACT

In this article we seek to study to what extent certain practices of Human Resources Management are mastered in the Moroccan public sector. To achieve such an objective, we chose a Moroccan university establishment and submitted it to the social audit because its anchoring passes first of all through the adoption of a social management susceptible to meet the expectations of its internal customers, and as a corollary those of its stakeholders. Our observation of the management of its human resources (HRIS, training, appraisal system, etc.)

has led us to conclude that the establishment suffers from several dysfunctions, forcing it to leave the phase of personnel administration for the management of Human resources.

KEYWORDS

HRM, social audit, staff evaluation, training, HRIS.

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines au Maroc a connu plusieurs étapes avant de se stagner dans l'état actuel. Ces étapes ont pris dans leur majorité, depuis 1995, le caractère d'une suite de réformes de l'administration publique. La banque mondiale, dans cette année-là, a recommandé au Maroc de mettre fin à certaines pratiques remettant en question son image et nuisant à sa crédibilité auprès de ses partenaires internes et externes.

Le Maroc, face à ces recommandations, était dans l'obligation de rompre avec sa méthodologie classique de travail et d'adopter une stratégie intégrée lui permettant non seulement d'agir efficacement mais, aussi, de garantir une certaine durabilité de ses actions correctives.

À cet égard, un message Royal a été lancé pour constituer une feuille de route entre les mains des gestionnaires de la chose publique en insistant sur la nécessité de résoudre le problème de la complexité des procédures et des circuits administratifs d'une part, et la valorisation des Ressources humaines et la rationalisation de la gestion publique y compris l'instauration des principes d'éthique dans le service public d'autre part.

Atteindre un tel objectif suscite la soumission des administrations publiques à des tests susceptibles de mesurer leur conformité aux normes exigées.

Cette présente recherche se veut être un état des lieux de la GRH telle qu'elle se pratique dans les administrations publiques et un outil ayant pour but d'éclairer les décideurs sur les différents aspects de la gestion des ressources humaines, mais surtout attirer leur attention sur certaines contraintes propres à la mise en place de cette gestion. Pour ce faire, on a choisi, comme exemple, un établissement universitaire marocain où nous chercherons à y évaluer la gestion des ressources humaines à l'aide de quelques outils de l'audit social en essayant de répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure, la gestion des ressources humaines est-elle maîtrisée dans le secteur public au Maroc : cas d'un établissement universitaire ?

Notre choix d'un tel établissement trouve son explication dans un contexte marqué par le ralentissement de la croissance économique influencée par la crise sanitaire et la guerre russo-ukrainienne, le poids de la dette publique sur le PIB et les revendications des étudiants pour répondre à leurs besoins liés, dans leur majorité, à bénéficier du meilleur service administratif

et pédagogique. Aussi, faut-il ajouter les orientations stratégiques exprimées par le nouveau ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation, visant à moderniser l'université publique et pallier ses manquements. Tous ces facteurs nous ramènent à appeler au service de l'audit social entant qu'instrument susceptible de repérer les différents obstacles au bon fonctionnement du processus des ressources humaines et d'envisager les moyens de corriger, voire de prévenir les risques et les coûts de tout dysfonctionnement.

I. AUDIT SOCIAL : APPROCHES THÉORIQUES

Avant d'aborder notre sujet, nous trouvons nécessaire de mettre en exergue le sens de ce concept chez les théoriciens, ainsi que ses types et la démarche de l'entamer.

I.1. Audit social : définition et fondements

Si une entreprise pense à la mise en place de l'audit social, elle pense, sans doute, à placer son capital humain au sein de ses préoccupations en tant que créateur de la valeur. C'est la raison pour laquelle, elle cherche toujours, en sus de satisfaire les besoins de ses ressources humaines, à maîtriser les risques sociaux liés à leur gestion. À cet effet, en France, toute entreprise est obligée d'ajouter à la cartographie des risques ceux étant de caractère social, d'évaluer la probabilité de leur déclenchement et de mesurer impact et gravité.

Dans ce sens, on retient la définition de Raymond Vatieur qui considère l'audit social comme « *un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, 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* »¹.

Selon H. Braawn², les performances sociales peuvent être soumises à l'expertise externe et indépendante à l'instar des audits réalisés par les commissaires aux comptes indépendants.

Le terme "critique" a été attribué à l'audit social par E. Bertin³ pour examiner le degré de conformité des données sociales, leur efficacité et leur liaison avec la stratégie de l'entreprise. Jean-Marie Peretti, quant à lui, définit l'audit social comme « *démarche d'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* ».⁴

¹ Vatieur Raymond, « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980, p.25

² Acquier A, et J. P. Gond « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Bowen, H.R », 2005.

³ Bertin E. « Audit interne : Enjeu et Pratique à l'international », Paris, Edition Eyrolles, 2017

⁴ J-M.Peretti, « Ressources Humaines », Librairie Vuibert, Paris, 2013.

L'audit social a été aussi défini selon le référentiel de l'institut International de l'Audit Social (IAS, 2006) qui le considère comme « *une forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les processus et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes* :

- *Qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;*
- *Qu'elle utilise au mieux ses moyens ;*
- *Qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine ;*
- *Qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;*
- *Qu'elle respecte les règles de l'art ;*
- *Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court*

En tenant compte des intérêts des parties prenantes, Igalens et Peretti (2008) ont approfondi leur définition de l'audit social en essayant de combiner les définitions précitées.

En effet, ils ont considéré l'AS comme un processus méthodique indépendant et documenté appliqué à la gestion, 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 permettra, d'une part, d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits, et d'autre part, d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire (Couret et Igalens, 1988)⁵.

De ce qui précède on peut conclure que l'audit social, loin d'être réduit à une construction théorique ou un modèle, est une forme d'observation (définition de l'IAS) qui donne la primauté aux faits et à la réalité.

Il est également un outil incontournable entre les mains des décideurs de l'entreprise pour tester le degré de conformité de ses pratiques sociales aux normes préétablies et évaluer leurs risques.

I.2. Les types de l'audit social

En retenant le cadre de certification comme élément de distinction entre les pratiques de l'audit social, Igalens et Peretti subdivisent celui-ci en deux dimensions :

- Les pratiques de l'audit social dans le cadre de certification
Le client a besoin de s'assurer de la qualité des produits et des services qu'il consomme. C'est pour cette raison que l'entreprise cherche à satisfaire ce besoin par le biais d'un certain nombre de *clauses d'assurance de la qualité, de normes ou de codes d'éthiques*⁶ dont l'évaluation de leur respect devrait être certifiée par une autre personne. Donc, la certification est une « *procédure par laquelle une tierce partie*

⁵ <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/23383/12448>

⁶J. Igalens et J-M. Peretti, « *Audit social, définitions, démarche et outils* », Paris, Edition Eyrolles, 2008

donne une assurance écrite qu'un produit, un service, un système qualité, un organisme est conforme à des exigences spécifiées. » (Couret et al., 1995.).

Parmi les normes les plus connues on peut citer : l'ISO 9001 (2015) (International Standardization Organization), ISO 9001 version 2000, Afnor (Association française de normalisation), OIT (Organisation internationale du travail), SAI (Social Accountability International), SA 8000 (norme adaptée au volet social et RSE).

- Les pratiques de l'audit social hors du cadre de la certification

La compréhension de ce type d'audit implique la prise en considération de deux dimensions horizontale et verticale :

✓ **Dimension horizontale**

Pour des fins liées au management, l'entreprise peut confier à un auditeur interne ou

Périmètre/Assurance	Assurance modérée	Assurance raisonnable
Périmètre interne	Audit périodique de la GRH.	Audit ponctuel lié à un problème.
Périmètre externe	Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance.	Audit social préalable à l'achat d'entreprise.

externe la mission de l'audit de ses entités sur lesquelles elle exerce son autorité, comme elle peut auditer d'autres organismes (sous-traitants) qui ne figurent pas dans le périmètre de ses interventions. Ce dernier cas est demandé dans le cas d'un achat d'une entreprise ou dans des fusions.

✓ **Dimension verticale**

L'aspect de cette dimension se voit dans le volume des moyens mis à la disposition de l'auditeur, le temps qui lui est accordé pour assurer sa mission d'audit et le périmètre d'intervention (interne ou externe). Ces variables contribuent à la définition du niveau d'assurance auquel l'auditeur est situé (voir le tableau ci après).

Tableau 1 : les divers types d'audit social⁷

1.3. La démarche de l'audit social

Jean-Marie Peretti distingue cinq étapes d'audit social dont trois doivent être garanties avant son démarrage (la fixation de la mission, le pré-diagnostic, l'adaptation du programme de travail), la quatrième est pendant le déroulement des travaux de l'audit et la dernière consiste à établir le rapport d'audit avec sa présentation.

⁷ J. Igalens et J-M. Peretti, « *Audit social, définitions, démarche et outils* », Paris, Edition Eyrolles, 2008. P30

Pour CANDAU P. (1985). L'audit social⁸ doit passer au préalable par le recueil d'informations, l'analyse, la vérification, l'évaluation et enfin les recommandations.

II. L'AUDIT SOCIAL DANS LE SECTEUR PUBLIC AU MAROC : CAS D'UN ÉTABLISSEMENT UNIVERSITAIRE

En 2014, une enquête menée auprès des grandes entreprises marocaines (BOUCHRA BAKADIR et LAALOU AMAL, 2014) a fait ressortir que seulement 32 % ont déclaré pratiquer l'audit des RH contre 68 % qui ne le mettent pas en œuvre. 4 ans plus tard, une légère hausse est constatée dans une autre enquête menée auprès de 26 entreprises de service de diverses tailles parmi 54 entreprises opérant dans le même domaine⁹, où 36 % enquêtées affirment leur pratique de l'audit social.

La même enquête a fait ressortir que 84 % recourent à cette pratique selon le besoin. Un tel constat montre inéluctablement sa position modérée par rapport à l'audit comptable ou financier et également son caractère facultatif chez les décideurs. Ceci nous amène à retenir qu'au MAROC une telle pratique est encore dans sa phase embryonnaire et n'atteint pas sa maturité ce qui a pour corollaire la survenue d'autres problèmes liés à la GRH (communication, formation, bien être des salariés...). Nous nous permettons également de nous interroger sur le niveau de conformité des entreprises aux règlements prescrits dans le code de travail.

II.1. Généralités sur l'université et les établissements universitaires au Maroc

II.1.1. Histoire de l'université marocaine

Le système de l'enseignement supérieur a connu plusieurs étapes avant qu'il s'installe à sa nouvelle version. Il a nécessité environ 11 siècles pour passer d'un cadre religieux intégrant d'autres disciplines à un autre multidisciplinaire. En effet, un tel système était localisé essentiellement, avant le 20^e siècle, dans deux universités classiques l'université Al Quaraouyne fondée en 859 à Fès et l'université Ben Youssef à Marrakech¹⁰.

Avant l'indépendance, la politique éducative du protectorat avait abouti à la mise en place d'un système d'enseignement hétérogène avec une quasi superposition de cinq types d'enseignements :

- Maintien du système traditionnel.
- Introduction d'un enseignement supérieur moderne.
- Développement de l'enseignement israélite selon le modèle français.
- Création d'un enseignement public à orientation technique et professionnelle.
- Éclosion d'un système d'enseignement du mouvement nationaliste.

⁸ P.CANDAU, « *Audit social* », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.64.

¹⁰ http://www.jamiati.ma/universites/infos_generales/Pages/histoire.aspx

Les trois premiers établissements étaient rattachés à l'université de Bordeaux.

À la veille de l'indépendance, le nombre des étudiants à l'université ne dépassait guère 1 700 traduisant ainsi la modestie des infrastructures et des effectifs universitaires de l'époque.

Une année après l'indépendance et jusqu'à 1960, le Maroc était obligé de faire face à de multiples défis tels que la mise en place d'un système scolaire et universitaire national approprié.

Les grands principes de la politique nationale poursuivis dans le domaine de l'enseignement étaient :¹¹ la généralisation, la marocanisation, l'arabisation, la décentralisation et l'unification de l'enseignement.

L'Université Mohammed V, créée en 1957, fut la première à prendre le caractère moderne et à prendre en charge la réponse aux besoins pressants et prioritaires en matière de formation des cadres notamment pour l'administration publique et l'enseignement.

À l'année universitaire 59/60, l'effectif des étudiants ne dépassait guère les 3 300 et celui des enseignants les 150.

Dès le début des années 60, le Maroc a opté pour son intégration à l'économie mondiale. Son ambition était de se doter de compétences, de moyens et de structures à même de renforcer sa position dans un environnement international de plus en plus concurrentiel et de lui permettre d'y assumer un rôle de partenaire dynamique.

Dans cette perspective, le réseau universitaire s'est fortement développé par la politique de création, d'extension et de décentralisation menée en matière d'implantation des établissements universitaires, ainsi que par les choix adoptés à savoir :

- Le droit de tous les citoyens à l'éducation.
- L'égalité des hommes et des femmes.
- La gratuité de l'enseignement.
- La généralisation des bourses.
- Le développement de l'enseignement originel.
- L'encouragement de l'enseignement des langues.

À l'année universitaire 79/80, le nombre d'étudiants était de l'ordre de 74 500 et l'effectif des enseignants de l'ordre de 2 171 dont 391 femmes (18 %).

Dès le début des années 80, le flux sans cesse croissant des étudiants et le développement économique et social accéléré du pays ont requis de l'enseignement supérieur une adaptation conséquente des structures physiques et pédagogiques exigeant de nouvelles orientations pour :

- lier davantage l'enseignement au développement socio-économique du pays.

¹¹ Mohamed RAFIQ, « Voyage dans le système éducatif marocain depuis l'Université Quaraouyine jusqu'à l'ère du numérique : historique et rôle dans la civilisation », Académie des Sciences et Lettres de Montpellier, Séance du 22 novembre 2010.

- Promouvoir une recherche scientifique en adéquation avec le secteur socio-économique.
- Répondre à la demande pressante due à l'évolution démographique.
- Suivre l'évolution accélérée de la technologie.

Pour répondre à de telles exigences, cette période a été marquée par :

- La création de nouvelles universités à travers le Royaume.
- La création de nouvelles écoles d'ingénieurs et d'Ecoles Supérieures de technologie.
- Le développement rapide des établissements d'enseignement supérieur privé.

À l'année universitaire 89/90, le nombre d'étudiants est passé à 198 054 et l'effectif des enseignants à 6 187 dont 1 349 femmes (22 %).

➤ **Depuis 1990 :**

Suite aux phases antérieures de création de structures de base pour l'accueil des flux croissants des bacheliers, les années 90 ont été caractérisées principalement par :

- La poursuite de la décentralisation géographique des établissements et des universités.
- La diversification des filières classiques de formation.
- La création de formations nouvelles.
- L'instauration d'une dynamique de concertation et de communication
- La formation et la qualification des ressources humaines.

C'est ainsi qu'on a assisté durant cette décennie au renforcement des structures universitaires par la création d'établissements universitaires de type nouveau et par la mise en place de nouvelles formations.

➤ **Depuis 2000**

Cette période a été caractérisée par :

- la mise en place de la réforme LMD, de stratégies nationales de développement de l'enseignement supérieur, du système national de recherche scientifique ;
- le développement de l'autonomie des universités ;
- l'instauration des programmes de formation pour accompagner les projets nationaux de développement sectoriel.

Il faut signaler que le Maroc d'après les statistiques relatives à la période 2008-2009 dispose de 15 universités, un centre National pour la Recherche Scientifique et Technique et un Office National des Œuvres Universitaires Sociales et Culturelles.

En ce qui concerne l'enseignement et la formation on dénombre 320 structures existantes dont :

- 142 établissements d'enseignement supérieur public :
- 102 établissements universitaires :
 - 52 établissements à accès libre,

- 50 établissements à accès régulé.

40 établissements ne relèvent pas des universités.

178 établissements d'enseignement supérieur privé.

Ces établissements accueillent 339 044 étudiants :

- 308 503 dans les établissements d'enseignement public :
- 296 759 dans les établissements universitaires :
- 258 744 dans les établissements à accès libre,
- 38 015 dans les établissements à accès régulé.
- 11 744 dans les établissements ne relevant pas des universités.
- 30 541 étudiants dans l'enseignement supérieur privé.

Le nombre de lauréats de l'enseignement supérieur au titre de l'année 2008 s'élève à 42 052 lauréats.

L'encadrement pédagogique est assuré par 12 346 enseignants chercheurs.

L'encadrement administratif est assuré par 9 399 administratifs et techniciens.

II.1.2. Le cadre réglementaire des établissements universitaires au Maroc

Selon l'article 4 de loi 00-01, les universités sont créées par la loi conformément à l'article 46 de la Constitution. Ce sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière sous la tutelle de l'État.

Elles sont placées sous la tutelle de l'État, laquelle a pour objet de faire respecter par les organes compétents des universités, les dispositions de la présente loi, en particulier celles relatives aux missions qui leur sont dévolues et, de manière générale, de veiller en ce qui les concerne, à l'application de la législation et de, la réglementation concernant les établissements publics.

Les universités ont pour missions principales (article 3) :

- la contribution au renforcement de l'identité islamique et nationale ;
- la formation initiale et la formation continue ;
- le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ;
- la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ;
- la recherche scientifique et technologique ;
- la réalisation d'expertises ;
- la contribution au développement global du pays ;
- la contribution à la promotion des valeurs universelles.

Elles jouissent de l'autonomie pédagogique, scientifique et culturelle (article 5).

En ce qui concerne les établissements universitaires ceux-ci sont créés sous forme de facultés, d'écoles ou d'instituts. Ils constituent les structures d'enseignement supérieur et de recherche de l'université.

Ils regroupent des départements correspondant à des disciplines et des champs d'étude et de recherche et des services. Ils peuvent également créer, après accord du conseil de l'université, des centres d'enseignement, de formation, d'études et/ou de recherche (articles 19).

Les établissements universitaires sont créés par décret et gérés par un conseil d'établissement (articles 20).

Les facultés, les écoles et les instituts sont dirigés, pour une période de quatre ans, par des doyens pour les facultés et des directeurs pour les écoles et instituts, choisis après appel ouvert aux candidatures, parmi les professeurs de l'enseignement supérieur qui présentent notamment un projet de développement de l'établissement universitaire concerné.

II.1.3. Les ressources humaines de l'université

Selon l'article 9 de la loi 00-01 chaque université est administrée par un conseil qui comprend:

- le président de l'université qui la dirige pour une période de quatre ans (article 15).
- le président de la région concernée ;
- le président du conseil des oulémas de la région ;
- le président de la communauté urbaine concernée de la région ou le président de l'assemblée provinciale ou préfectorale du siège de l'université ;
- le ou les directeurs des académies régionales d'éducation et de formation (AREF) concernées;
- Sept représentants des secteurs économiques et sociaux dont les présidents des chambres professionnelles et un représentant de l'enseignement supérieur privé ;
- trois représentants élus par et parmi les enseignants chercheurs de chaque établissement universitaire en respectant la représentativité des différentes catégories de corps enseignants;
- trois représentants élus par et parmi les personnels administratifs et techniques de l'université;
- trois représentants élus par et parmi les étudiants de l'université ;
- les chefs d'établissements universitaires de l'université concernée ;
- un chef d'établissement d'enseignement supérieur public ne relevant pas de l'université, désigné par le conseil de coordination prévu à l'article 28 ci-dessous.

Le président peut faire appel, à titre consultatif, à toute personne qualifiée.

II.2. Analyse de la gestion des ressources humaines de la faculté

Notre observation de la façon dont est géré le personnel administratif et technique de la faculté, nous a conduits à dégager un certain nombre de remarques pouvant nuire à l'implication et l'adhésion des fonctionnaires à la réalisation des objectifs escomptés.

En effet, l'inadéquation entre le poste et le profil, la domination du caractère administratif sur la GRH, la faiblesse du SIRH et l'anarchie affectant le système d'appréciation du personnel et le plan de formation, constituent, tous ensemble, un bloc homogène devant toute performance.

II.2.1. Inadéquation entre le poste occupé et le profile nommé

Cette remarque est récurrente presque dans tous les services sauf quelques-uns. Ainsi, dans le service des affaires estudiantines, à titre d'exemple, on a relevé que certains fonctionnaires se trouvent dans une situation de surqualification par rapport aux postes qu'ils occupent. La mission d'inscription ou de réinscription des étudiants, juste pour illustrer, a été assignée à un administrateur au lieu de la confier à un technicien doté d'un savoir théorique moyen. Ce déséquilibre qualitatif peut engendrer les problèmes suivants :

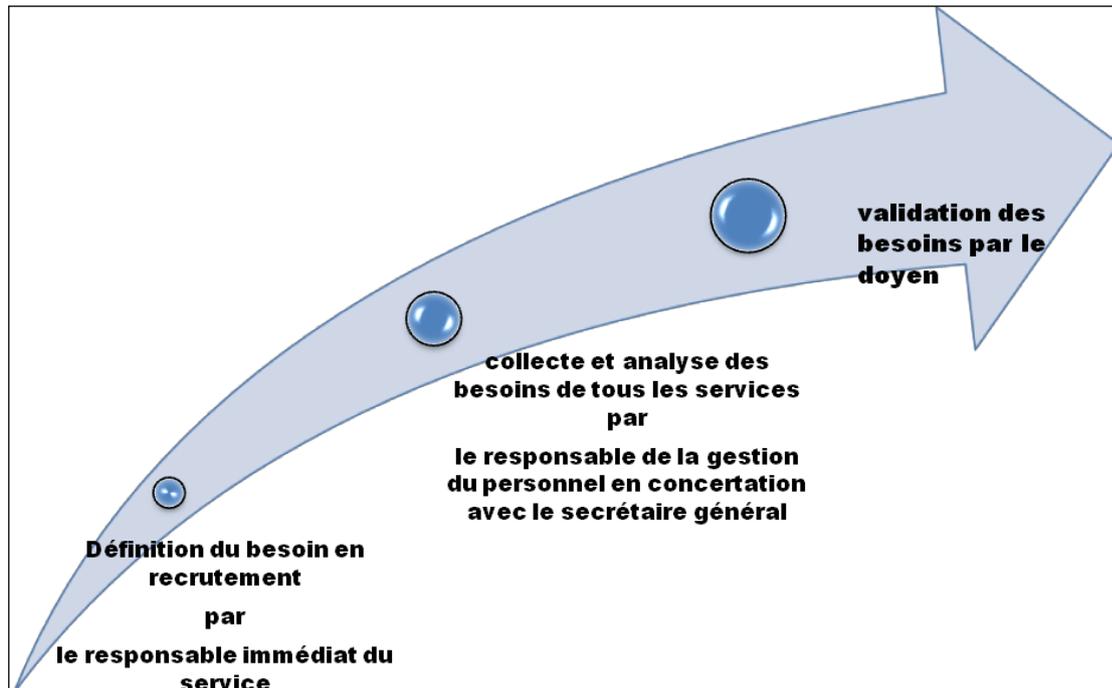
- Faire naître chez le fonctionnaire un sentiment de démotivation car les tâches qu'il est en train d'effectuer ne s'adaptent pas à ses compétences (savoirs théoriques, savoir faire)
- Par effet de contamination, un fonctionnaire démotivé démotive les autres, ce qui va avoir des retombées négatives sur le rendement du service en général.
- Les fonctionnaires de même grade appartenant à d'autres services peuvent aussi être démotivés car ils touchent le même salaire mais avec des tâches plus compliquées.
- Augmentation irraisonnable de la masse salariale à cause du manque à gagner résultant à la fois de la sur-rémunération du poste occupé (en principe on ne rémunère pas le fonctionnaire mais on rémunère le poste) et de la sous-exploitation ou gaspillage des compétences.

II.2.2. Le personnel plus administré que géré

Le service de gestion du personnel se limite essentiellement au suivi des dossiers du personnel, des attestations, des absences et des congés, etc. La plupart des autres missions de la gestion du personnel (le recrutement, l'évaluation..) sont dominés par le décanat en l'absence d'un article de la loi exigeant la décentralisation des politiques RH.

La définition des besoins de recrutement ou de nomination devrait s'effectuer en principe par le responsable de l'entité productrice. Ensuite il doit communiquer ce besoin au responsable du service du personnel (RH) puisqu'il a le contact avec tous les services et connaît l'état des effectifs de chacun en matière de compétences et des profils existants. Ce regard dont il dispose lui donne la priorité à suggérer au secrétaire général les noms des profils internes correspondant aux besoins définis ce qui permet à l'ordonnateur, monsieur le doyen, de justifier ses décisions tout en évitant tout gaspillage au niveau du temps, de l'argent ou de l'énergie.

Le recours au recrutement externe peut être validé en cas de manque de profils recherchés en interne.



Une telle opération exige la mise en place de certains préalables qui demeurent encore absents que ce soit dans cette faculté ou dans toutes les facultés du Royaume et qui peuvent être résumés ainsi :

II.2.3. Un système d'information des ressources humaines (SIRH) faible

La position centrale que représente le service de la gestion du personnel (voir la figure) incite le décanat à installer un système d'information dédié principalement à la gestion des dossiers des fonctionnaires. Bien que le statut de ces derniers soit réglementé totalement par la loi de la fonction publique, il n'en demeure pas moins que la faculté pourrait opter pour un type d'organisation qui convient à ses capacités financières.

Kovach et Cathcart définissent le SIRH comme « *une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin*¹² ».

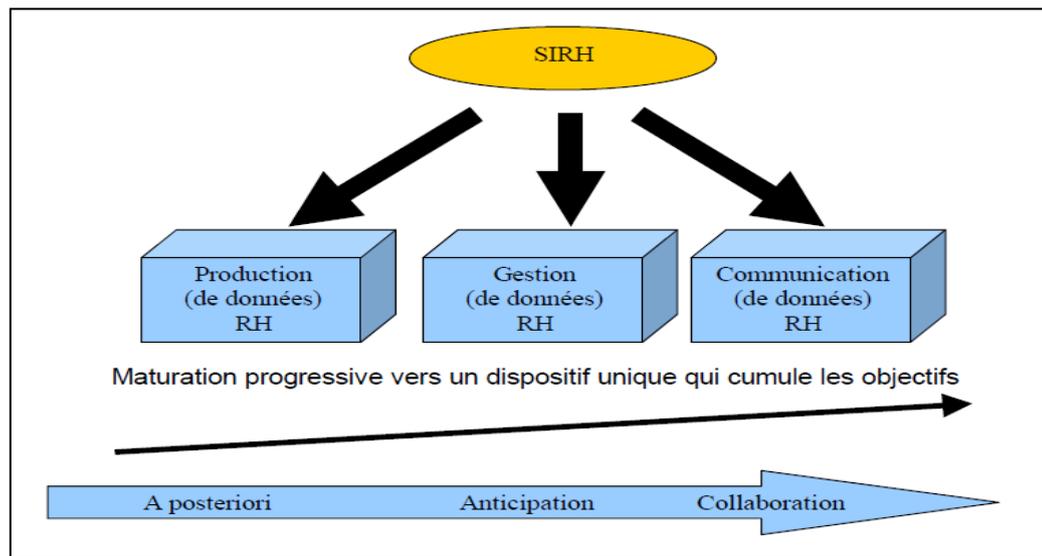
Pour eux, le SIRH n'implique pas qu'il soit complexe ou informatisé. Il n'est donc pas limité aux technologies qui le constituent.

¹² 1 :F. Bournois, J. Rojot, et J-L. Scaringella (2003), RH les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40, Editions d'organisation.

« Le SIRH doit répondre aux enjeux métiers des Ressources Humaines, il est au cœur des différents processus »¹³

Il intervient dès la production de l'information jusqu'à sa communication

Relation du SIRH avec les autres fonctions ¹⁴



Toutefois, le fonctionnement efficace de ce système dans le service de la gestion du personnel de la faculté ne peut être assuré en l'absence d'une connectivité normale entre lui et la direction des ressources humaines de l'université ou du ministère de l'enseignement supérieur.

Au cours de notre recherche sur les données relatives aux enseignants ou des décisions prises au sujet de leurs promotions au niveau de la tutelle nous avons rencontré des problèmes liés souvent à l'actualisation des données. Par conséquent, au lieu, par exemple, de chercher l'information chez le responsable de la gestion du personnel, l'enseignant est obligé de se déplacer vers le siège de l'université ou du ministère, ce qui remet en cause la fiabilité de tel service voire l'utilité de son existence.

Cette accusation émanant tantôt de l'enseignant, tantôt du personnel administratif, trouve sa légitimité, surtout, dans des cas où le service en question se trouve incapable d'éditer en leur faveur des documents inscrits dans le cercle de ses tâches quotidiennes et qu'il doit attendre l'avis favorable ou défavorable de son supérieur hiérarchique. Ce constat met à la surface l'importance de définition de postes car c'est l'outil tranchant entre ce qu'on doit faire et ce qu'on ne doit pas faire.

¹³ 2 : Gilles Exbrayat Nathalie Fisteberg Ronan Fouesnant, Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise, université Paris, MBA, Promotion 7, octobre 2010.

¹⁴ Sources : _Schéma de S.Maire, 2010

II.3. Un système d'évaluation classique et une formation non planifiée

II.3.1. Analyse du système d'évaluation

À l'instar des autres administrations publiques, le système d'évaluation du personnel de la faculté demeure encore classique et peut être motivant. La notation est effectuée annuellement par le doyen sans toutefois qu'une métrique de la performance individuelle et collective ne soit réellement approchée.

Il faut distinguer ici entre deux types de système d'évaluation mis en œuvre dans la faculté. Le premier prend en compte le caractère général et s'applique dans toutes les administrations publiques conformément aux règles du statut général de la fonction publique. La procédure de notation se fait conformément au décret n° 2.05.1367 du 2 décembre 2005 fixant la procédure de notation et d'évaluation des fonctionnaires des administrations publiques venant abroger certaines dispositions du décret royal n° 988-68 du 17 mai 1968 fixant la procédure de notation et d'avancement de grade des fonctionnaires des administrations publiques.

Cette procédure autorise le chef de l'administration ou l'autorité déléguée à donner son appréciation générale, en fonction des critères suivants :

- Accomplissement des tâches liées à l'emploi ;
- Rendement ;
- Aptitude à l'organisation ;
- Comportement professionnel ;
- Recherche et innovation.

Chacun de ces éléments est apprécié selon un barème déterminé :

- de 0 à 5 pour l'accomplissement des tâches liées à l'emploi ;
- de 0 à 5 pour l'efficacité et le rendement ;
- de 0 à 3 pour la capacité d'organisation ;
- de 0 à 4 pour le Comportement professionnel ;
- de 0 à 3 pour le sens de la recherche et de la créativité.

La note attribuée correspondra à l'une des appréciations ci-après (Excellent; Très bien; Bien; Moyen et Faible) :

- Excellent pour une note entre 18 et 20 ;
- Très bon : pour une note inférieure ou égale à 16 mais inférieure à 18 ;
- bon : pour une note inférieure ou égale à 14 mais inférieure à 16 ;
- passable : pour une note inférieure ou égale à 10 mais inférieure à 14;
- Médiocre ou mauvais pour une note inférieure à 10.

À noter que l'avancement dans les échelons se fait en fonction de la note moyenne obtenue au cours des années prises en considération pour cet avancement.

À cet effet, il y a trois rythmes d'avancement d'échelon :

- le rythme d'avancement rapide correspond à la note égale ou supérieure à 16 ;
- le rythme d'avancement moyen correspond à la note égale ou supérieure à 10 et inférieure à 16 ;
- le rythme d'avancement sur la base de l'ancienneté si la note est inférieure à 10.

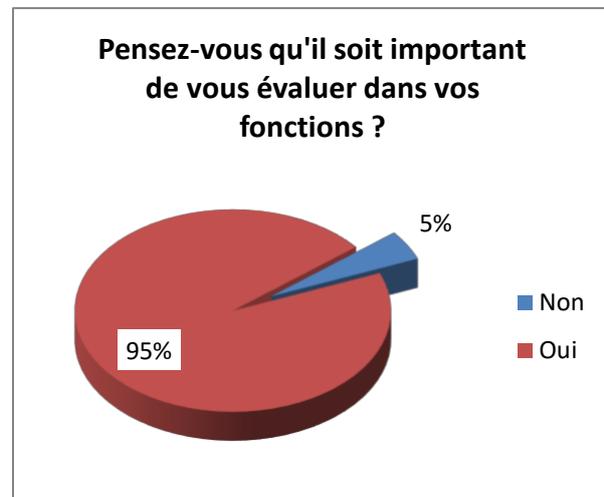
En ce qui concerne le deuxième type de système d'évaluation, il s'agit d'un ensemble de critères de performance définis par le doyen visant à motiver davantage certains fonctionnaires qui démontrent plus de fiabilité et d'efficacité par rapport aux autres. Au terme de chaque évaluation, une somme d'argent est prélevée du budget de la faculté par le doyen et distribuée sous forme de primes à la fin de chaque année.

L'importance de ce système réside dans sa capacité d'apprécier les efforts de certains compétents et de leur léguer une sorte de privilège par rapport à d'autres qui préfèrent bénéficier des avantages du premier système d'évaluation sans suer leurs tenues.

Pour savoir comment les fonctionnaires perçoivent ce système d'évaluation, on leur a lancé une enquête sous forme de questionnaire sur la base de quoi, on a pu relever les réponses suivantes :

1) Perception de l'importance de l'évaluation

95 % des enquêtés sont pour l'évaluation dans leur fonctions contre seulement 5%. Cela prouve que la majorité écrasante préfère savoir le niveau de maîtrise de leurs tâches.



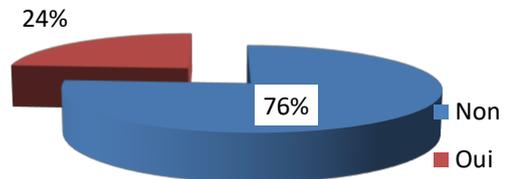
2) Connaissance du système d'évaluation en place

76 % des fonctionnaires ont exprimé leur ignorance totale du système d'appréciation en vigueur, alors que 24% affirment qu'ils le connaissent. Ce constat nous laisse conclure que la plupart des évalués ne savent pas qu'ils ont été soumis à une action d'évaluation. Il s'agit d'un signe de faiblesse ou d'absence de communication interne.

Lors de mes entretiens avec les enquêtés, j'ai remarqué qu'ils ne font pas de distinction entre la note qu'ils perçoivent à la fin de chaque année pour passer à l'échelle ou l'échelon suivant et le système d'évaluation qui ne se contente pas uniquement de juger mais

d'aider l'évalué à se perfectionner et à trouver d'autres débouchés à l'issue de chaque appréciation comme la formation, la mobilité fonctionnelle ou hiérarchique.

Connaissez-vous le système d'appréciation en vigueur au sein de la faculté ?



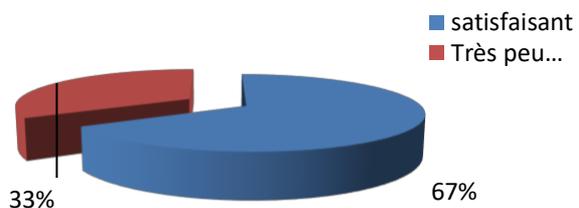
3) Comment trouvent-ils le système d'évaluation ? Très peu satisfaisant, peu satisfaisant, moyennement satisfaisant, satisfaisant ou très satisfaisant.

Cette question est posée à ceux qui ont répondu par affirmation à la question précédente.

Malgré la variété des choix, les personnes interrogées se sont partagées en deux groupes :

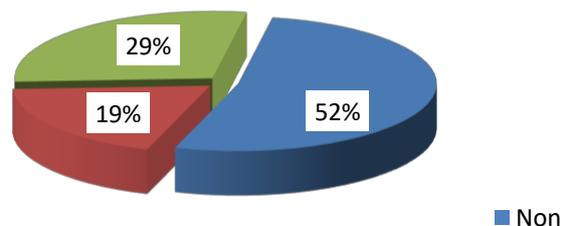
2/3 d'entre eux affirment que le système en vigueur est très peu satisfaisant, le reste trouve qu'il est satisfaisant. Néanmoins, le système d'évaluation actuel semble peu convaincant pour la majorité des fonctionnaires.

Comment trouvent-ils le système d'évaluation ?



4) Pensez-vous que le système d'appréciation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés ?

Pensez-vous que le système d'appréciation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des fonctionnaires ?

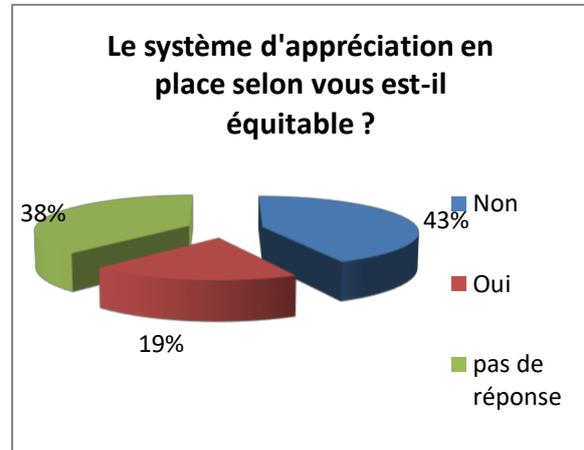


À travers ces résultats, nous pouvons constater que 52 % de la population pense que le système n'aide pas à déterminer les vraies compétences des fonctionnaires, alors que 29 % sont d'avis contraire. Il y a 19 % de non-réponse. On peut dégager d'emblée de ces résultats que les fonctionnaires trouvent que le système avec lequel ils sont évalués ne pourrait en aucun cas permettre d'aider à déterminer les compétences et potentiels cachés.

5) Le système d'appréciation en place selon vous est-il équitable ?

43 % des enquêtés estiment que le système n'est pas équitable, 19 % pensent qu'il l'est, alors que 38 % refusent de répondre à la question en raison, peut être, de leur ignorance totale dudit système.

Cela renforce donc le sentiment que les personnes ne sont pas traitées convenablement malgré la présence de ce système.



Maintenant qu'on a pris une idée sur le degré de perception du système d'évaluation mis en œuvre, on va procéder à la mesure de la perception des effets d'une bonne évaluation sur la motivation.

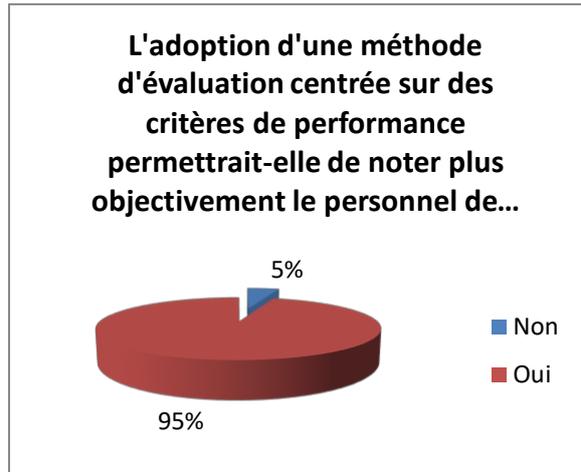
6) Croyez-vous qu'une évaluation bien menée, orientée et conçue peut influencer significativement la motivation des employés ?

Les personnes soumises au questionnaire sont d'avis pour l'écrasante majorité (95 %) qu'une bonne évaluation permettrait de stimuler davantage la motivation. Seulement 5 % de la population concernée pense qu'une bonne évaluation n'accroîtrait pas la motivation. Ceci peut dénoter que la population questionnée a conscience que les évaluations peuvent avoir des répercussions importantes sur leurs carrières, et que ces évaluations pourraient être mieux faites.



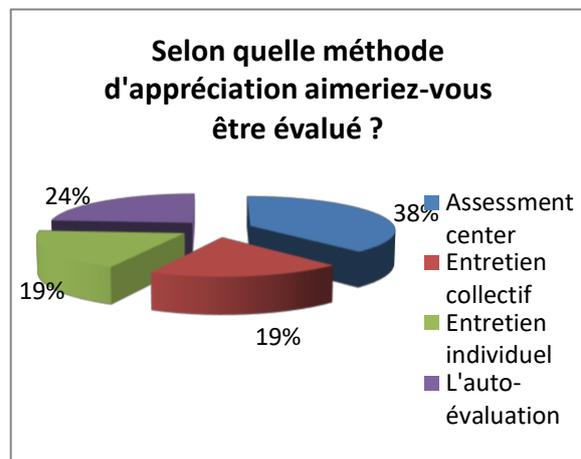
7) L'adoption d'une méthode d'évaluation centrée sur des critères de performance permettrait-elle de noter plus objectivement le personnel de la faculté ?

La majorité des fonctionnaires préfèrent, donc, être évalués selon des critères de performance pour garantir un minimum d'objectivité de la notation contre 5 % qui voient le contraire. Ces résultats montrent à peu près le sentiment des fonctionnaires selon lequel leur système d'évaluation a besoin d'être revu et modifié afin de faire ressortir la performance individuelle.



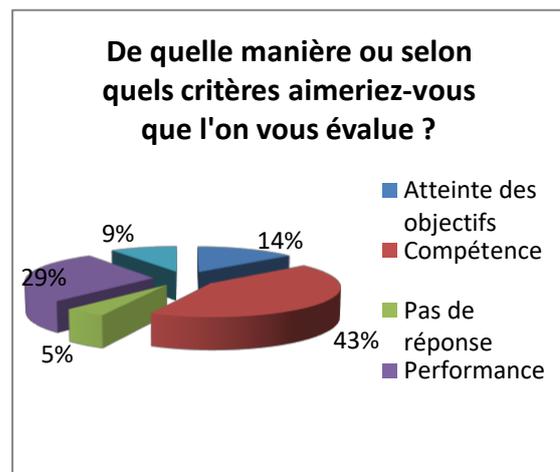
8) Selon quelle méthode d'appréciation aimeriez-vous être évalué ?

Comme nous pouvons l'observer, il n'y a pas une domination d'une méthode sur les autres. Toutefois, on remarque qu'un privilège a été donné à la méthode "assessment centre" (38 %) par rapport à l'auto-évaluation (24%), entretien individuel (19%) et entretien collectif (19%). Cela veut dire qu'une bonne partie des questionnés donnent la primauté à la mise en situation pour sentir plus d'équité et d'objectivité dans les évaluations.



9) De quelle manière ou selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue ?

On note que 43% des employés interrogés aimeraient être évalués sur la base de la compétence ; 29% sur la base de la performance ; 14% sur l'atteinte des objectifs ; 9% sur le professionnalisme et une abstention de 5%. Bien que les avis soient mitigés, on peut voir une domination de la compétence sur les critères d'évaluation. Ce qui peut vouloir dire que ces derniers voudraient que le mérite prime et que ce soit vraiment pris en compte dans leur travail quotidien.



Les réponses à ces questions nous laissent conclure que la majorité des fonctionnaires ne sont pas satisfaits du système d'évaluation mis en vigueur. L'absence d'équité, d'objectivité et des

critères susceptibles de développer leurs compétences pourraient tirer chez eux une sensation de démotivation. Par conséquent, d'autres problèmes peuvent surgir comme la dégradation du climat social et la détérioration des relations sociales.

D'ailleurs, la hiérarchie doit être consciente que l'évaluation du personnel ne doit pas s'arrêter à l'affectation d'une note ou à la distribution d'une prime, mais d'autres décisions doivent être prises à l'issue de chaque action d'appréciation en fonction des besoins de l'évalué comme le besoin de formation continue.

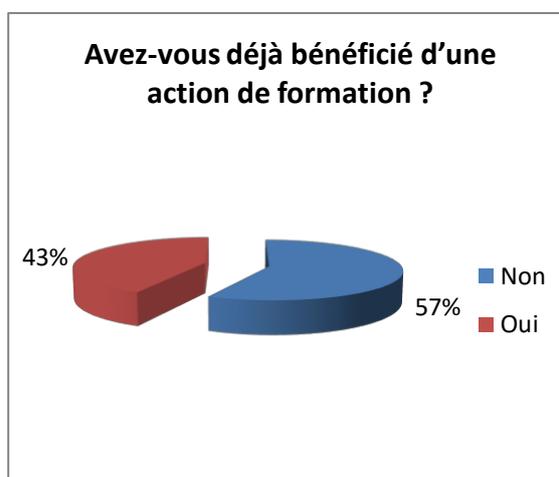
En suivant la même méthodologie que celle utilisée dans l'évaluation du personnel, on vise à tester la perception de formation continue chez les fonctionnaires de la faculté.

II.3.2. une formation continue non planifiée

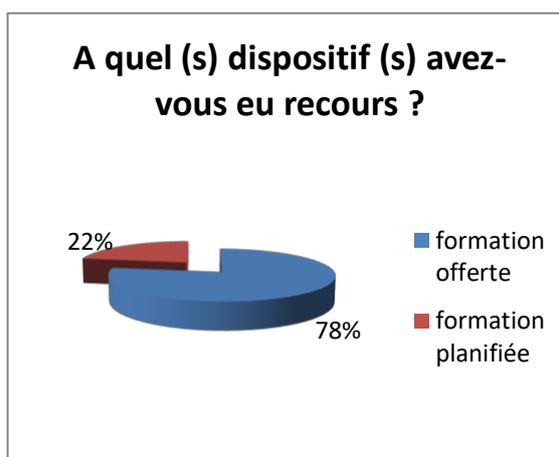
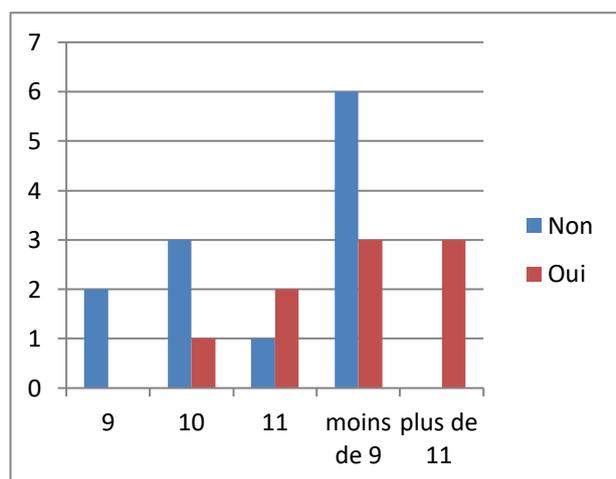
1) Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?

57% des fonctionnaires ont confirmé qu'ils n'ont jamais bénéficié d'une action de formation alors que 43% en ont déjà bénéficié. La majorité de ces bénéficiaires est constituée des fonctionnaires qui ont plus d'échelle 11.

Cela veut dire que la formation est orientée principalement vers les cadres et les cadres supérieurs.



2) À quel (s) dispositif (s) avez-vous eu recours ?

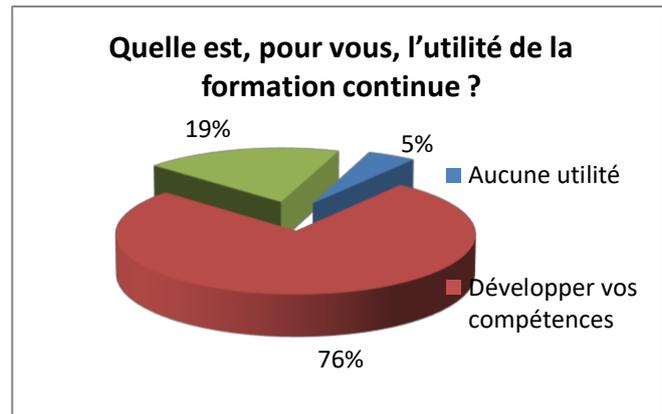


78% des bénéficiaires affirment que leur formation a été inscrite dans le cadre d'une offre qui n'a rien à voir avec leur évaluation ou leur besoin en général. La formation planifiée n'a été destinée que pour les 22 %.

3) Quelle est, pour vous, l'utilité de la formation continue ?

D'après les résultats, il s'avère que la majorité écrasante des fonctionnaires (76%) voient dans la formation un outil pertinent pour développer leurs compétences. Le 1/5 d'entre eux pensent qu'ils peuvent bénéficier d'une reconversion professionnelle.

Ces réponses semblent cohérentes avec celles de la question numéro 9 relative à la manière préférée pour être évalué. On rappelle que 43% des enquêtés ont choisi le critère de compétence.



En conclusion, on peut affirmer que, suite aux résultats précédents, la formation continue doit être établie convenablement aux issues du système d'évaluation choisi. Le recours, à la dernière minute, à une telle politique pourrait donner des résultats inverses par rapport à ce qu'on attendait.

III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

III.1. Mettre en place un système d'évaluation adapté à la faculté

Dans notre faculté, l'initiative prise par le doyen, traduite dans un système d'évaluation autre que celui imposé par la tutelle, pour motiver davantage les compétents peut être mieux appréciée si elle tient en compte des résultats et des remarques précités dans notre analyse. À notre avis, le système d'évaluation des fonctionnaires doit inclure les éléments suivants :

III.1.1. Définir les règles du jeu¹⁵

Il s'agit ici de répondre à un ensemble de questions qui constituent les éléments de base avant de toute évaluation. Ils sont les suivants :

Qui apprécie ?

Dans notre cas c'est au responsable hiérarchique direct que l'on peut assigner cette opération car il connaît le mieux le travail, le poste, les activités du collaborateur.

Qui est apprécié ?

Les cadres seulement ? Ou tous les fonctionnaires ?

« Une organisation ne fonctionne pas en séparant les cadres des autres catégories professionnelles, c'est une collectivité où chacun joue son rôle »¹⁶.

¹⁵ Pierre Caspar/Jean-Guy Millet, « Apprécier et valoriser les Hommes : Réflexion et pratiques », Edition Liaison, Paris, 1993.

Apprécier quoi ?

La personne elle-même ou les résultats qu'elle obtient et les comportements qui illustrent ses capacités et aptitudes ?

Le potentiel de la personne dans son poste, ou pour d'autres fonctions, d'autres situations professionnelles.

À ce sujet, il faut signaler que l'avis des fonctionnaires interrogés semble tranchant pour ce choix. On rappelle ici que 43 % d'entre eux sont pour l'évaluation selon le critère de compétences. Toutefois, le ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration a opté pour le rendement comme le critère le plus pertinent.

Pourtant, les deux termes ne sont plus contradictoires. Le fonctionnaire qui montre plus de compétences, c'est celui qui réalisera plus de rendement.

Quand faire l'appréciation ?

Une fois par an ? Plusieurs fois par an ?

Dans notre cas il vaut mieux entamer le processus d'appréciation à la fin de chaque année universitaire, c'est l'équivalent de fin d'exercice dans une entreprise.

Apprécier, avec quels supports ?

Existe-il des documents supports :

- à utiliser ou à remplir avant l'entretien
- à utiliser pendant l'entretien (grille)
- Pour tirer des conclusions des entretiens

Les documents supports renvoient aux buts poursuivis par le système d'appréciation. Ils en sont l'outil et la vision tangible. Ils permettent à chacun de vérifier la cohérence entre le discours sur l'appréciation et les actes.

Quelles personnes, quels niveaux hiérarchiques, quels services auront communication des résultats de l'appréciation et en feront l'analyse ?

L'intéressé ?

Ses collègues ?

Son supérieur hiérarchique ?

Le doyen ?

On vise ici à savoir le feed-back des appréciés qui sera retourné aux appréciateurs.

Quelle décision prendre à la suite de l'appréciation ?

Qui doit prendre ces décisions ? Qui informera les intéressés ?

La hiérarchie directe ?

Le doyen ?

Répondre à ces questions suppose que l'on soit parfaitement au clair avec l'organisation des responsabilités des différents niveaux hiérarchiques et des services fonctionnels.

III.1.2. Etablir un contrat d'objectifs (Voir tableau n°5)

L'évaluation du rendement des fonctionnaires consiste à porter un jugement sur la valeur relative des résultats obtenus par un fonctionnaire. Les résultats supposent la fixation des objectifs à atteindre en concertation avec ce dernier.

Donc, établir un contrat d'objectifs veut dire « la définition des orientations essentielles qui doivent guider quotidiennement l'action du collaborateur. Ces orientations permettent de les capacités professionnelles. La définition de ces objectifs se fait en prenant appui sur l'appréciation des capacités nécessaires pour tenir le poste et des résultats obtenus »¹⁷.
rédiger des objectifs qui sont attribués pour développer et améliorer la maîtrise du poste et

Les objectifs sont chiffrés dans la mesure du possible ; ils comportent donc des indicateurs de mesure et sont datés.

Tableau n°5 : Formulation et bilan de contrat d'objectifs de l'année N

Définition des objectifs	Indicateurs	Délais	Moyens	Appréciation sur la réalisation et le niveau d'atteinte
Date d'établissement des objectifs :	Signature de l'apprécié :		Signature de l'appréciateur :	Date d'appréciation :

III.1.3. Bilan et synthèse

Il s'agit ici de formuler une synthèse des points forts et des points à améliorer chez son collaborateur. Il rédige son appréciation globale sur la tenue du poste en cochant l'une des trois propositions définies dans le support :

Les capacités et compétences mises en œuvre par le collaborateur :

- Répondent totalement aux exigences du poste
- Répondent en partie aux exigences du poste, améliorations nécessaires
- Ne répondent pas aux exigences du poste

Ne pas avoir les capacités nécessaires peut provenir :

- D'une erreur d'orientation
- D'une expérience encore insuffisante dans le poste
- D'un manque de motivation

¹⁷ Pierre Caspar/Jean-Guy Millet, « Apprécier et valoriser les Hommes : Réflexion et pratiques », Edition Liaison, Paris, 1993.

III.2. Choisir un plan de formation organisée

Après toute appréciation, une décision adaptée à chaque évalué doit être prise. L'avis de l'appréciateur doit être pris en compte à un tel point qu'il permet de contribuer à la réussite d'autres décisions RH comme la mobilité avec toutes ses variétés (hiérarchique, fonctionnelle ou géographique) et la formation continue.

L'idée centrale est de ne pas laisser le hasard trouver son chemin dans toute décision à prendre.

Ainsi, la formation telle quelle se pratique dans la faculté à l'instar des administrations publiques se caractérise par un manque de planification et d'une vision stratégique capable d'aider le fonctionnaire à développer ses compétences et à acquérir d'autres capacités lui permettant de suivre les évolutions de son métier (voir les résultats de l'enquête sur la formation continue).

Malheureusement, en l'absence d'une politique de décentralisation de la formation, la mission de la faculté se limite uniquement au transfert des noms des demandeurs à la direction des ressources humaines de la présidence de l'université. Celle-ci, à cause du manque des fonds budgétaires, se trouve, parfois, dans un état d'incapacité à répondre à toutes les demandes émanant de tous les établissements universitaires. Par conséquent, la formation continue, tout comme d'autres décisions RH, prend le caractère d'offert exigé par une situation de carence et pas par une situation d'abondance.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce que nous avons entamé dans ce travail comme analyse et recommandations risque de prendre le caractère d'irréalisable. En effet, il faut rappeler que toutes les politiques RH sont centralisées entre les mains de l'université et que la mission de la faculté se limite essentiellement à l'administration des dossiers et à la transmission des données concernant les fonctionnaires (le personnel administratif et technique et les enseignants). Ainsi, l'article 24 de la loi 00-01 stipule que les structures d'enseignement et de recherche, les structures administratives de chaque établissement universitaire, leur organisation et les conditions de nomination aux différentes structures administratives sont fixées par le conseil de l'université sur proposition du conseil de l'établissement. Ce dernier, selon l'article 22 de la même loi prend toutes mesures visant à améliorer la gestion de l'établissement. À cet effet, notre raisonnement ne pourra être convaincant sans l'adoption d'une approche basée sur la décentralisation des décisions RH de façon permettant à la faculté de sortir de son cadre statique et rigide vers un autre plus autonome et flexible.

La délégation des décisions RH au responsable de la Gestion des Ressources Humaines lui permet d'agir efficacement et d'intervenir dans le moment.

La loi de la fonction publique actuelle, surtout dans sa partie relative à la Gestion des Ressources Humaines ne suit pas la même logique donnée à sa stratégie de moderniser l'administration publique et, partant, d'offrir un meilleur service aux citoyens.

Il convient alors pour le ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, s'il veut réussir sa stratégie de réforme, de redéfinir l'équilibre des pouvoirs entre ses ressources humaines et de les redistribuer de façon lui permettant de réduire le nombre de réclamations souvent émises contre l'abus de pouvoir.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abdelmajid AMAN, « *La formation intégrée, méthode de gestion de compétences : expérimentations dans une administration publique marocaine* », thèse de Doctorat de science de gestion, sous la direction de Henri SAVALL, Lyon, université Lumière Lyon2, 2001, 638p
- [2] Acquier A, et J. P. Gond, « *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Bowen, H.R* », 2005.
- [3] BARTOLI Annie, « *Communication et organisation* », Alençon, Les éditions d'organisation, 1990, 175p.
- [4] Bertin E. « *Audit interne : Enjeux et Pratique à l'international* », Paris, Edition Eyrolles, 2017
- [5] Bournois, J. Rojot, et J-L. Scaringella, « *RH les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40* », Editions d'organisation, 2003.
- [6] Françoise Kerlan, « *Guide pour la GPEC* », Eyrolles édition d'organisation, 2007.
Gille Chevalier, « *Elément de management public : (le management public par la qualité)* », Editions AFNOR, 2009, p57.
- [7] Gilles Exbrayat Nathalie Fisteberg Ronan Fouesnant, « *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise* », université Paris, MBA, Promotion 7, octobre 2010.
- [8] Henri Mahé de Boislandelle et Isabelle Bories-Azeau, « *Les nouveaux défis du manager public* », L'Harmattan, 2009.
- [9] Jean-Bernard Bruneteau, « *Gestion des ressources humaines et communication* », Editions CLE pour le Maghreb, Tunis, 2008.
- [10] J.Igalens et J-M.Peretti, « *Audit social, définitions, démarche et outils* », Edition Eyrolles, Paris, 2008

[11] J-M.Peretti, « *Ressources Humaines*», Librairie Vuibert, Paris, 2013.

[12] Jean-Marie Peretti, « *Ressources Humaines et Gestion du Personnel* », Librairie Vuibert, Paris, 1994.

[13] Mohamed RAFIQ, « *Voyage dans le système éducatif marocain depuis l'Université Quaraouiyine jusqu'à l'ère du numérique : historique et rôle dans la civilisation* », Académie des Sciences et Lettres de Montpellier, Séance du 22 novembre 2010.

[14] P.CANDAU,« *Audit social* », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.64.

Pierre Caspar/Jean-Guy Millet, « *Apprécier et valoriser les Hommes : Réflexion et pratiques* », Edition Liaison, Paris, 1993.

[15] Pierre Romelaer, « *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* », édition ARMAND COLIN, 1993.

[16] Raymond Vatier, « *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations* », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980, p.25

<https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/23383/12448>

http://www.jamiati.ma/universites/infos_generales/Pages/histoire.aspx

PERCEPTIONS DES GÉNÉRATIONS ET RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES AU MAROC : REGARD DES PROFESSIONNELS ET RÔLE DE LA FONCTION RH

Taha Ahl-Maatallah

Doctorant à l'université CADI AYYAD

Chafik Bentaleb

PES université CADI AYYAD

INTRODUCTION

La diversité générationnelle est un phénomène ayant grandement suscité l'intérêt des professionnels et chercheurs en RH, et les problématiques générationnelles au sein des entreprises semblent être réelles et présentent des challenges en termes de management. Cependant, les revues de littérature récentes sur la main-d'œuvre multigénérationnelle s'accordent sur le point suivant : les résultats concernant les différences intergénérationnelles sont fracturés et la recherche sur la diversité générationnelle est incomplète que ce soit d'un point de vue théorique ou méthodologique (Lyons et Kuron, 2014 ; Van Rossem, 2019 ; Ng et Parry, 2016).

La diversité générationnelle est un phénomène complexe, et la fragmentation des résultats des différentes recherches est due au fait que le concept de génération va au-delà de l'affectation des personnes à différents groupes d'âge, et comprend des expériences collectives et des perceptions en fonction du contexte social et historique (Lyons et al., 2015). De ce fait, afin de mieux comprendre les conséquences de la diversité générationnelle sur les entreprises et la manière dont cette diversité peut être appréhendée par les professionnels des ressources humaines ; il conviendrait dans un premier temps de cerner le phénomène générationnel au Maroc.

L'objet de cette recherche consiste à explorer le phénomène générationnel dans le contexte marocain, qui diffère des autres contextes dans lesquels les générations ont été définies et étudiées. Dans ce sens, nous cherchons à atteindre un ensemble d'objectifs, qui consistent à (1) identifier des générations spécifiques au contexte marocain et délimiter leurs tranches d'âge, (2) comprendre la manière dont l'identité générationnelle se manifeste au Maroc et les conséquences qu'elle peut avoir sur l'entreprise, et (3) identifier les perceptions des générations de par les professionnels RH et le rôle de la fonction RH vis-à-vis de la diversité générationnelle.

Pour ce faire, nous baserons notre analyse sur la théorie des représentations sociales et l'approche de l'identité sociale, qui nous permettront de mieux appréhender les problématiques générationnelles au sein des entreprises. Également, après analyse du contexte social marocain, nous procéderons à une étude qualitative auprès de spécialistes, afin de cerner le phénomène générationnel au Maroc, et ce à travers l'administration de guides d'entretiens semi-directifs auprès de sociologues, psychologues, directeurs généraux et principalement directeurs de ressources humaines.

1. DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE : DÉFINITION DE CONCEPT ET DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES

Selon Konrad et al. (2005), la diversité est l'un des phénomènes sociologiques les plus étudiés du 21^e siècle. Elle suscite de nombreux débats et politiques dans différents secteurs tels que l'éducation, la santé, le gouvernement, les médias et les entreprises.

L'évolution démographique de la population mondiale a grandement influencé la composition de la main-d'œuvre des entreprises, et plusieurs chercheurs se sont intéressés à la question de la diversité sur le lieu de travail. Des études ont montré que la diversité peut avoir des effets positifs tels que la créativité, l'innovation, le respect, la coopération et de bonnes performances, ainsi que des effets négatifs tels que des conflits, des stéréotypes, de la discrimination, des turnovers et une baisse des performances (Vraňáková et al., 2021). Les entreprises sont donc confrontées à la diversité à la fois de manière volontaire, du fait des avantages qu'elle procure, et involontaire, suite à l'évolution démographique de la main d'œuvre.

Joshi et al. (2010) avancent que l'un des facteurs contribuant à la diversité est l'écart d'âge entre les générations. La diversité générationnelle est un phénomène organisationnel complexe qui a pris de l'ampleur dans le monde académique et professionnel en raison des défis qu'elle pose pour le management et les ressources humaines.

Les conflits intergénérationnels sont souvent associés à la problématique des générations au sein des entreprises. Les articles de presse et les articles scientifiques suggèrent communément que ces conflits sont dus aux différences de valeurs, de caractéristiques et de comportements entre les membres de chaque génération (Urlick et al., 2017).

Afin de mieux comprendre les raisons poussant les générations aux conflits, et la manière dont ces conflits se présentent au sein des entreprises, il conviendrait tout d'abord de définir le concept « génération ».

1.1 Conceptualisations du terme « génération » dans la littérature

L'un des défis relatifs aux recherches sur la diversité générationnelle réside dans la difficulté rencontrée par les chercheurs quant à la définition du concept. Originellement, le concept « génération » a une signification de nature biologique-généalogique, et s'étend à de nombreuses disciplines, y compris la littérature historique (Coates, 2014). En revanche, lorsqu'il s'agit du management, la majorité des recherches s'appuient sur les définitions apportées par Karl Mannheim (1928), considéré comme étant le fondateur du concept « génération » d'un point de vue sociologique ; et Strauss et Howe (1991 ; 1997), fondateurs de la théorie des générations.

En effet, et de manière générale, le terme génération dispose de trois conceptualisations, notamment sociologique, biologique et organisationnelle. La conceptualisation sociologique émane des apports de Mannheim (1928), qui mettent l'accent sur la conscience collective formée à travers les expériences similaires vécues par les membres d'une génération, et sur un emplacement commun dans le temps historique. Dans ce sens, Mannheim définit les générations comme étant des groupes d'individus d'âge similaire, dont les membres ont vécu des événements historiques et sociaux remarquables au cours d'une période donnée, et partagent donc des pensées similaires (Parry et Urwin, 2011).

La conceptualisation biologique quant à elle renvoie principalement aux apports de Strauss et Howe (1991), qui définissent une génération comme étant « *un groupe de cohortes dont la tranche d'âge correspond approximativement à la durée d'une phase de vie (20 ans) et dont les limites sont fixées par la personnalité des pairs* » (Strauss et Howe, 1991, p.60 : cité dans, Woodward et al., 2015).

Finalement, en ce qui concerne la conceptualisation organisationnelle, Gilleard et Higgs (2005) avancent que les générations sont beaucoup plus complexes et multidimensionnelles que ce que suggère une définition basée sur l'âge. De ce fait, des chercheurs tels Joshi et al. (2010) élargissent la catégorisation générationnelle basée sur l'âge. Ces derniers présentent le concept génération dans les organisations comme une cohorte d'individus qui vivent un événement spécifique organisationnel dans un intervalle de temps similaire (par exemple, l'entrée au sein d'une entreprise). Les auteurs affirment que, bien que les générations soient façonnées par des facteurs externes, tels les événements sociaux et historiques, durant leur cycle de vie, elles peuvent également être influencées par des facteurs organisationnels, comme le recrutement successif au sein d'une organisation.

Par conséquent, d'un point de vue organisationnel, une génération serait par exemple un groupe d'individus qui intègrent une entreprise durant une même période, et qui suivent un processus d'intégration et une formation en même temps (Woodward et al., 2015).

Ainsi, malgré la multitude des recherches ayant été faites sur les générations, il n'y a toujours pas de consensus quant à la signification du terme et la façon dont il devrait être abordé (Dencker et

al., 2007), bien que la majorité de ces recherches se basent sur l'une ou plusieurs de ces conceptualisations (sociologique, biologique, organisationnelle).

Cependant, l'une des définitions les plus récurrentes et les plus utilisées dans les recherches sur les générations au sein des entreprises est celle de Kopperschmidt (2000), qui définit une génération d'employés comme un ensemble d'individus nés approximativement durant la même période d'un intervalle de deux décennies. Il explique qu'une génération est un « *...groupe identifiable qui partage les années de naissance, l'âge, le lieu et les événements importants de la vie à des stades de développements critiques* »* (p.66). Cette définition reprend l'importance de l'âge, du contexte social et de la période formatrice vis-à-vis de la compréhension des générations.

L'ensemble de ces définitions suggèrent l'existence de différentes générations dont les traits de caractères, comportements et valeurs diffèrent ; et ce en fonction des événements historiques vécus par les membres de chaque génération. Cependant, cette vision de la diversité générationnelle a largement été critiquée durant les dernières années. Selon Parry (2014), il est devenu nécessaire de repenser l'approche générationnelle dans les recherches scientifiques.

1.2 Nouvelle approche générationnelle : Perceptions et stéréotypes

Le phénomène de la diversité générationnelle et ses implications au sein des organisations est devenu une préoccupation de plus en plus prégnante ces dernières années (Fry, 2016). Par conséquent, les dirigeants et managers cherchent continuellement à améliorer leurs stratégies de recrutement à l'égard des Millennials (la plus récente génération), tout en exprimant simultanément des préoccupations concernant leurs valeurs professionnelles, leur éthique de travail et leurs attitudes (Weeks et al., 2017).

Bien que les recherches scientifiques reconnaissent l'importance de la diversité générationnelle et ses conséquences individuelles et collectives, les conclusions qui s'y rapportent sont fragmentées, et la recherche y afférente est incomplète d'un point de vue méthodologique et théorique (Van Rossem, 2019).

Cependant, la diversité générationnelle demeure problématique au niveau des entreprises et les différences générationnelles semblent être un phénomène réel, ne serait-ce que dans les perceptions des employés et managers (Lyons et Kuron, 2014). Urick et Hollensbe (2014), en s'appuyant sur une perspective de l'identité sociale, avancent que les perceptions des individus de leurs propres générations et des autres générations peuvent renforcer la catégorisation sociale et les stéréotypes générationnels du groupe d'appartenance (endogroupe) et du ou des

* Traduction libre.

groupes externes (exogroupe). Par conséquent, les situations du travail multi-générationnelles se caractérisent par l'existence de préjugés et de conflits.

Dans ce sens, ces auteurs avancent que les conflits intergénérationnels et les problématiques de la diversité générationnelle au travail sont liés aux perceptions positives vis-à-vis de la génération d'appartenance et négatives vis-à-vis des autres générations.

Ainsi, Lyons et Kuron (2014) stipulent que les perceptions intergénérationnelles dues à l'identification sociale sont une voie nécessaire pour des enquêtes approfondies permettant de mieux comprendre la dynamique entre les générations.

2. PERCEPTIONS ET CONFLITS INTERGROUPES : APPROCHE PAR L'IDENTITÉ SOCIALE

Selon Urick (2012), il est important que les questions générationnelles soient étudiées par les chercheurs de manière plus rigoureuse. Dans ce sens, et en se basant sur les recherches sociologiques et anthropologiques, des recherches récentes ont fait progresser l'étude des générations comme faisant partie de l'identité des individus, en mentionnant « l'identité générationnelle » (Joshi et al., 2010).

En effet, l'approche de l'identité générationnelle vis-à-vis des recherches sur la diversité générationnelle est considérée comme étant un champ de recherche nouveau et en développement. Conceptualiser la génération comme une forme d'identité permet d'examiner la variabilité du degré d'identification des individus vis-à-vis des expériences partagées, valeurs et normes collectives, plutôt que de supposer une homogénéité sur la base d'années de naissances communes (Lyons et Kuron, 2014).

D'ailleurs, Haas (2010) avance que mis à part les groupes habituellement étudiés à l'aide de la théorie de l'identité sociale (tels les groupes raciaux), « *l'âge semble être un facteur important pour générer une identité sociale* » (p. 469).

Ainsi, afin de mieux comprendre les modalités de développement de l'identité générationnelle et ses conséquences sur les relations intergénérationnelles, il conviendrait d'analyser brièvement les modalités de l'approche de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979 ; Turner, 1985).

2.1 Théorie de l'identité sociale et théorie de l'auto-catégorisation

Tajfel introduit le concept de l'identité sociale, et le définit comme étant « *la conscience qu'a l'individu de son appartenance à certains groupes sociaux, ainsi que la signification émotionnelle et la valeur que revêt pour lui cette appartenance au groupe* » (1972 ; cité dans : Abrams et Hogg, 2010, p. 122).

La théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1979) part du principe que les individus définissent leur propre identité par rapport aux groupes sociaux et que ces identifications servent à protéger et à renforcer l'identité de soi. L'identification par rapport à un groupe social implique à la fois la catégorisation de l'endogroupe par rapport à l'exogroupe, et la tendance à considérer son propre groupe avec un biais positif comparé au groupe externe. Par conséquent, il en résulte une identification à une identité collective, dépersonnalisée, fondée sur l'appartenance au groupe et imprégnée d'aspects positifs (Islam, 2014).

L'identité sociale est donc, par définition, la manière par laquelle les individus se labélisent et se définissent, et par laquelle ils sont perçus et évalués par les autres, en tant que membres appartenant à des catégories sociales ou à des groupes spécifiques (Ellemers, 1993 ; cité dans : Akbaş, 2010). Autrement dit, le fait que les individus se reconnaissent appartenir à un groupe social spécifique influence leur comportement avec les membres de l'exogroupe, s'explique par l'identité sociale développée et les sentiments d'appartenance générés.

La théorie de l'identité sociale stipule que la formation de catégories (la catégorisation) est inévitable puisque les groupes ont des fonctions importantes dans la vie des individus, dans le sens où ils permettent de satisfaire les besoins individuels et sociétaux. De ce fait, les catégories sociales sont formées par la ségrégation des personnes sur la base de certaines variables telles la nationalité, la religion, la race, le sexe, la classe sociale, l'âge... (Abrams et Hogg, 1988).

Selon cette théorie, l'identification sociale renvoie à la perception d'un individu vis-à-vis de sa similarité ou de son appartenance à un agrégat humain, et lui permet de se définir par rapport à des individus appartenant à d'autres catégories (Ashforth et Mael, 1989). Par exemple, le groupe de jeunes n'aura de sens que par rapport au groupe de personnes âgées. Selon ces auteurs, il convient également de noter que l'identification sociale n'est pas un phénomène absolu. Bien que de nombreuses catégories sociales soient effectivement catégoriques (nationalité, genre, appartenance générationnelle...), la mesure dans laquelle l'individu s'identifie à chaque catégorie est clairement une question de degré.

Globalement, l'identification sociale ou l'identification au groupe renvoie au processus par lequel une identité sociale se renforce et des comportements discriminatoires vis-à-vis de l'exogroupe se produisent. En effet, selon Akbaş (2010), l'identification sociale est fortement liée aux comportements discriminatoires envers les autres groupes, et à la perception de discrimination envers l'endogroupe. Par conséquent, bien que les membres appartenant à un groupe social aient des attitudes et valeurs qui diffèrent, l'identification à l'endogroupe conduit à des relations intergroupes conflictuelles, dues au renforcement de l'identité, à la discrimination perçue et au besoin d'augmenter son estime de soi et l'estime du groupe. Ce qui expliquerait les discriminations perçues et les conflits entre les groupes générationnels.

Lorsqu'un groupe devient saillant, les caractéristiques associées à ce groupe guident les attitudes et les comportements des individus. De ce fait, les différences entre les groupes sont mises en

évidence et prennent de l'importance, tandis que les disparités au sein des catégories/groupes sont banalisées (Turner et al., 1987). Dans ce sens, le processus de l'auto-catégorisation met l'accent sur la similarité perçue entre les individus d'une même catégorie et les différences entre les individus de catégories distinctes.

Le comportement d'une personne envers une autre est régi en fonction de l'auto-catégorisation par rapport à un groupe, et peut changer selon l'appartenance à tel ou tel groupe. Également, Hogg et Abrams (1988) avancent que le processus de comparaison sociale aboutit souvent à des comparaisons fondées sur des stéréotypes. Il convient de noter que l'approche de l'identité sociale permet d'expliquer non seulement les stéréotypes envers l'exogroupe, mais également envers l'endogroupe et envers soi à travers une nouvelle perspective basée sur l'auto-catégorisation.

Ainsi, pour bien comprendre comment les perceptions se manifestent, et quel rôle ils jouent vis-à-vis des stéréotypes générationnels, nous nous intéresserons également à la théorie des représentations sociales.

2.2 Théorie des représentations sociales et stéréotypes

Les représentations sociales sont un « *système de valeurs, d'idées et de pratiques ayant une double fonction : d'une part, établir un ordre qui permette aux individus de se diriger dans leur monde matériel et social et le maîtriser ; d'autre part, permettre les communications entre les membres d'une communauté en leur fournissant un code pour les échanges sociaux et un code pour nommer et classer sans ambiguïté les différents aspects de leur monde et leur histoire individuelle et collective* » (Moscovici, 1973 ; cité dans : Ruguera, 2001).

Les représentations sociales organisent et structurent notre perception de la réalité sociale, et sont définies comme étant des « *produits de processus d'activité mentale par lesquels les individus ou les groupes reconstituent la réalité à laquelle ils sont confrontés et à laquelle ils attribuent un sens spécifique* » (Abric, 1994, p. 13). L'auteur avance que la représentation sociale va au-delà du simple reflet de la réalité ; dans le sens où elle permet de fournir une « organisation significative » de la réalité, et fonctionne comme un « système d'interprétation » qui régit les relations entre les individus et leur environnement physique et social. Par conséquent, non seulement les représentations déterminent à la fois le comportement et la pratique, mais agissent également en tant que guides pour l'action (Abric, 1994).

Selon Moliner et Vidal (2003), la théorie des représentations sociales et la notion du noyau central (Abric, 1976) peuvent être mobilisées lorsque l'on s'intéresse à la façon dont les membres d'un groupe sont perçus par les individus.

En effet, Abric (1976) avance que les représentations sociales se constituent d'un système central, qu'il appelle le « noyau central », et d'un système périphérique. Le noyau central renvoie au cœur de la représentation, c'est-à-dire l'élément permettant à l'objet d'avoir du sens et du poids pour le sujet. Le système périphérique quant à lui se compose des autres éléments qui dépendent du noyau central, et qui constituent une représentation.

Autrement dit, le noyau central se compose d'éléments consensuels qui définissent l'objet et fournissent le sens général de la représentation, et le système périphérique contient des éléments moins partagés qui ont généralement un rôle plus pratique et adaptent la représentation à des contextes particuliers.

Il est important de mentionner que souvent, les représentations sociales sont confondues avec les stéréotypes, principalement lorsque « représentation sociale » est considérée comme étant un concept ; ce qui, selon Moscovici, n'est pas le cas.

Les stéréotypes sont une forme de représentations sociales, puisqu'ils représentent des perceptions négatives, déformées et généralement inexactes d'individus en raison de leur appartenance à un groupe particulier, et la déduction que tous les membres de ce groupe possèdent ou affichent les mêmes caractéristiques (Toomey et Rudolph, 2017).

La théorie des représentations sociales permet d'expliquer la manière dont les stéréotypes sont construits socialement. Ces derniers peuvent être considérés comme étant des représentations. Par exemple, les résultats de l'étude réalisée par Moliner et Vidal (2003) démontrent que les éléments composant le noyau central de la représentation des personnes âgées sont presque identiques aux éléments stéréotypiques de cette catégorie d'âge. D'une autre manière, stéréotypes et représentations sont conformes.

De manière générale, la théorie des représentations sociales est fortement liée à l'identité sociale puisque d'une part, des représentations sociales communes peuvent favoriser l'identification et la catégorisation sociale ; et d'autre part, l'identification par rapport à un groupe a également un impact sur les perceptions des individus de leur propre groupe et des groupes externes.

Ainsi, le développement d'une identité sociale sur la base de l'appartenance générationnelle et les représentations qui peuvent en résulter se traduisent par un concept de l'identité générationnelle de Joshi et al. (2010), et les perceptions intergénérationnelles qui en résultent.

3. IDENTITÉ GÉNÉRATIONNELLE ET PERCEPTION DES GÉNÉRATIONS

D'après Lyons et Schweitzer (2017), plusieurs recherches empiriques ont étudié l'impact des « supposées » différences générationnelles sur une variété d'éléments en relations avec le travail ; telles les attitudes dans le milieu de travail (par exemple : Costanza et al., 2012), les

développements de carrières (par exemple : Lyons et al., 2015), les valeurs en entreprises (par exemple : Wey Smola et Sutton, 2002) et les préférences en matière de leadership (par exemple : Sessa et al., 2007).

Cependant, ces différentes recherches sont critiquées pour avoir traité les générations comme étant des catégories démographiques dérivées d'une délimitation arbitraire des années de naissance, plutôt que de traiter le phénomène générationnel comme une source d'identité.

3.1 Identité générationnelle sur le milieu de travail

Costanza et Finkelstein (2015) attestent que le domaine de la recherche relatif à la diversité générationnelle sur le milieu de travail bénéficierait énormément d'une compréhension plus approfondie de la manière dont l'identité générationnelle contribue à la dynamique interpersonnelle et intergroupe.

Dans ce sens, il existe, selon Joshi et al. (2010), des implications claires de l'identité générationnelle pour les processus d'équipe, la diversité organisationnelle, les conflits intergroupes et le transfert de connaissances.

L'étude réalisée par Joshi et al. (2010) est considérée comme étant la première à avoir considérablement contribué à la compréhension du phénomène générationnel dans le milieu de travail à travers la perspective de l'identité générationnelle. Les auteurs ont appliqué les principes de la théorie de l'identité sociale pour poser trois formes distinctes, mais liées, d'identité générationnelle dans les organisations : (1) l'identité fondée sur la cohorte, (2) l'identité fondée sur l'âge et (3) l'identité fondée sur le poste occupé (voir le point précédent).
127

Selon Lyons et Schweitzer (2017), ces trois formes d'identités sont des représentations organisationnelles, dans un sens métaphorique, de trois significations distinctes du terme génération, à savoir : (1) la génération en tant que cohorte, (2) la génération en tant que succession familiale (kinship) et (3) la génération en tant que mouvement social.

Parmi ces identités générationnelles définies par Joshi et al. (2010), seule l'identité fondée sur l'âge reflète la théorie de générations de Karl Mannheim (1952) et les recherches qui en découlent. Les deux autres aspects de l'identité générationnelle sont axés sur le contexte intra-organisationnel et ne prennent pas en considération le contexte sociohistorique plus large qui est au coeur de la construction générationnelle.

Les recherches sur la diversité générationnelle dans le milieu du travail ont défini les générations existantes sur la base des travaux effectués par Strauss et Howe (1991). Bien que les années de démarcation puissent différer d'un auteur à un autre, les opinions diffèrent en termes d'appellations (Casoinic, 2011), les recherches sont en conformité sur les générations existantes

aujourd'hui sur le marché de travail, à savoir la génération des Baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z.

Effectivement, des recherches plus récentes ont essayé de lier les perceptions intergénérationnelles et l'identité générationnelle sur le milieu de travail. Par exemple, Lyons et Schweitzer (2017) ont testé, à travers leur étude, la pertinence de l'appartenance générationnelle comme source d'identité sociale au sein de l'entreprise. La majorité des interviewés se sont identifiés à une génération, bien que pour certains, il ne s'agissait pas de la bonne génération (telles que définies par les auteurs). En revanche, l'autre résultat pertinent est que chaque génération détenait des stéréotypes sur elle-même, et sur les autres générations.

3.2 Perceptions des générations au niveau de la littérature

D'après Perry et al. (2013) les baby-boomers sont stéréotypés comme étant des travailleurs (ils travaillent dur), vieux, traditionnels, fidèles à leurs entreprises et inconfortables avec la technologie. Les membres de la génération X quant à eux sont considérés comme étant doués pour la technologie, créatifs, ambitieux, travailleurs et égocentriques. Pour les individus appartenant à la génération Y, ils sont stéréotypés comme étant compétents vis-à-vis de la technologie, créatifs, jeunes et non attachés à leur emploi.

Une autre étude révèle que les baby-boomers perçoivent la génération X et les Millenials comme étant des générations qui manquent d'éthique au travail, qui ne veulent que de la reconnaissance et des récompenses et qui ont besoin de feedback constamment (Gursoy et al., 2008). Ces deux dernières générations perçoivent la première comme étant une génération qui apprécie l'ordre, la structure et l'autorité.

Par ailleurs, la recherche effectuée par Weeks et al. (2017) avance que les baby-boomers sont perçus comme travaillant dur, valorisant l'équilibre vie privée vie professionnelle, inconfortable avec la technologie, ayant une meilleure éthique au travail et loin d'être multitâches. Pour les membres de la génération X, ils sont également perçus comme ayant de l'éthique au travail, valorisant l'équilibre vie privée vie professionnelle et confortable avec la technologie. Finalement, les perceptions relatives aux membres de la génération Y concernent leur manque d'engagement, leur maîtrise de la technologie, leur polyvalence (multitâches), leur valorisation de l'équilibre vie privée/professionnelle et leur besoin de récompenses rapidement et facilement.

Également, la recherche faite par Van Rossem (2019) auprès de managers avance que les baby-boomers sont perçus comme n'étant pas orientés technologie, comme étant moins ambitieux, recherchant la stabilité, ayant des exigences élevées en relation avec le travail, orientés vers les personnes (donnent de l'importance aux relations interpersonnelles) et ayant de l'expérience. En revanche, les individus de la génération Y sont perçus comme étant orientés vers les objectifs,

compétents en matière de technologie, innovants, peu expérimentés, ayant un grand besoin de soutien professionnel, recherchant le plus l'équilibre vie privée vie professionnelle, ne sont pas intéressés par les règles et la structure et finalement ne sont pas engagés envers l'entreprise.

D'autres recherches ont été effectuées dans ce sens et leurs résultats sont plus ou moins similaires à ce que nous avons identifié (voir Urick et al., 2017 ; Foster, 2013 ; Zopiatis et al., 2012 ; Costanza et Finkelstein, 2015).

Pour cette étude, nous nous intéressons principalement à la manière dont l'identité générationnelle est conçue au Maroc, et aux perceptions des spécialistes et professionnels vis-à-vis de chaque génération.

4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Du fait de la rareté des études traitant la diversité générationnelle et les perceptions des générations au Maroc, nous avons choisi de mener une étude qualitative auprès de spécialistes, à travers des guides d'entretiens semi-directifs, et dont l'objectif est de mieux comprendre les générations marocaines et le rôle de la fonction RH vis-à-vis des conséquences de la diversité générationnelle.

Par conséquent, nous avons élaboré deux guides d'entretiens semi-directifs que nous administrerons auprès de deux catégories d'interviewés. Le premier a été administré auprès de sociologues et psychologues, dont l'objectif est de mieux comprendre les modalités de l'identification sociale et l'identification générationnelle, les spécificités du contexte marocain, les générations existantes au Maroc et la nature des relations intergénérationnelles d'un point de vue social.

Le second guide d'entretien a été administré auprès des professionnels, et principalement de directeurs de ressources humaines. L'objectif étant de comprendre les représentations sociales relatives aux générations de cadres au sein des entreprises, la nature de la relation entretenue entre ces générations, les retombées de la diversité générationnelle et finalement le rôle de la direction des ressources humaines vis-à-vis de cette diversité et son management.

Tableau 7 : Description de l'échantillon

Profil	Sexe	Fonction	Expérience professionnelle	Secteur d'activité	Taille de l'entreprise
1	Homme	Sociologue, universitaire	9 ans	Enseignement	-
2	Homme	Sociologue, universitaire	23 ans	Enseignement	-
3	Homme	Psychologue	12 ans	Médecine	-
4	Homme	DG	18 ans	BTP	PME
5	Femme	DRH	10 ans	Centre d'appel	GE

Perceptions des générations et relations intergénérationnelles au Maroc :
regard des professionnels et rôle de la fonction RH

6	Femme	DRH	11 ans	Agroalimentaire	PME
7	Homme	DRH	10 ans	Hôtellerie	GE
8	Homme	DRH	19 ans	Secteur portuaire	GE
9	Homme	DRH	15 ans	Assurance	GE

Le premier guide a pour objectif de mieux comprendre le processus de l'identification et de la catégorisation sociale, de déterminer les éléments qui conduisent à une identification générationnelle (l'âge comme facteur d'identification) et de mieux comprendre le phénomène générationnel selon les spécificités de la société marocaine.

Le second guide (voir annexe 2) a pour objectif de comprendre la manière dont les professionnels perçoivent les jeunes cadres et cadres seniors au sein de l'entreprise, les relations entretenues entre ces générations et le rôle de la fonction RH vis-à-vis du management intergénérationnel.

En ce qui concerne l'analyse des données, les entretiens ont été retranscrits de manière intégrale et analysés suivant l'analyse thématique de contenu. Les résultats de cette analyse sont présentés ci-dessous.

5. RÉSULTATS ET ANALYSE DE LA RECHERCHE : DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE AU MAROC ET PERCEPTIONS DES PROFESSIONNELS

Un premier élément important par rapport à notre étude renvoie à la manière dont la société marocaine de manière générale, et la jeunesse en particulier sont perçues au Maroc.

Les interviewés ont exprimé leur opinion sur l'évolution "hybride" de la société marocaine, caractérisée par une perte de valeurs et une "fausse" indépendance due à la colonisation idéologique, numérique et économique. Les événements historiques tels que l'indépendance, les années de plomb et la mondialisation ont également eu une influence sur les valeurs, la culture et les mentalités des Marocains.

Quant à la jeunesse, cette dernière est perçue plutôt négativement par nos interviewés, en soulignant son manque d'éducation et de savoir, ainsi que son engagement moindre envers les valeurs traditionnelles. Les jeunes sont également perçus comme étant plus axés sur les opportunités et les résultats, plutôt que sur les valeurs sociales telles que l'engagement et l'entraide.

Par ailleurs, parmi les objectifs recherchés au niveau de notre étude de contextualisation, la constitution de l'identité générationnelle au Maroc demeure un point crucial. L'objectif étant de déterminer si l'on peut parler d'une identité générationnelle au Maroc, d'identifier les critères d'identification et les conséquences de cette dernière sur les relations interpersonnelles.

5.1 Générations comme facteurs d'identification

L'identification générationnelle au Maroc prend trois différentes formes selon nos interviewés. La première est relative aux cohortes générationnelles parents-enfants, c'est-à-dire que les individus s'auto-catégorisent et catégorisent les autres selon leur statut au niveau de la famille. Ils s'identifient en tant que parents ou en tant qu'enfants.

Cela renvoie à l'existence de trois principales générations marocaines. Celle des parents, la génération d'appartenance, et la génération des enfants. Comme le mentionne l'interviewé 3, *« si vous mentionnez le terme « génération » à n'importe quelle personne, elle va principalement penser à sa propre génération, c'est-à-dire les personnes qui sont nées durant la même période ; à la génération de ses parents ; et puis à la génération de ses enfants, si cette personne est mariée et a des enfants »*.

La seconde forme d'identification générationnelle renvoie à une identification basée sur la période, et donne lieu à deux principales catégories générationnelles : la génération ancienne et la génération actuelle. *« Dans les discours quotidiens sur la diversité générationnelle, les gens parlent souvent de « wlad lbareh » comme on dit ou encore « sekka leqdim », c'est-à-dire la génération ancienne, la génération plus âgée, celle qui a vécu dans des circonstances différentes, généralement plus difficiles par rapport à aujourd'hui, et on parle de « wlad lyoum », on dit « wlad lyoum » ou bien « sekka jdida » c'est-à-dire les enfants d'aujourd'hui, on peut dire que c'est la génération d'aujourd'hui, qui vit dans les circonstances actuelles... ce sont les jeunes »* (Interviewé 2).

La troisième forme d'identification générationnelle est celle basée sur l'âge et donne lieu à deux principales générations qui renvoient à deux concepts considérés sociologiques et non biologiques : la vieillesse et la jeunesse. *« On peut aussi s'identifier aux vieux, lorsqu'on atteint un âge où les responsabilités deviennent importantes et le déclin physique commence à apparaître, et aux jeunes lorsqu'on est encore sans responsabilités ou on commence à peine à en avoir »* (Interviewé 2).

Globalement, l'identité générationnelle au Maroc est bel et bien présente, et les marocains peuvent s'identifier en fonction de leur âge, de la période ou encore de la parenté.

5.2 Les critères d'identification générationnelle

En ce qui concerne les facteurs d'identification générationnelle, selon nos interviewés, et comme mentionné dans notre revue de littérature, l'âge n'est pas le seul facteur d'identification. *« De nos jours, au 21^{ème} siècle, catégoriquement, l'âge n'est pas un facteur. C'est comme la jeunesse, il n'est plus adéquat ni légitime d'essayer de définir la jeunesse selon l'âge, parce que la jeunesse*

c'est un terme qui est devenu sociologique, anthropologique, culturel, politique symbolique, mais c'est l'âge aussi ! Mais c'est beaucoup de choses en plus de l'âge » (Interviewé 1).

En effet, lorsqu'il s'agit de l'identité générationnelle basée sur la parenté, le critère d'identification principale est le statut matrimonial.

Quant à l'identité générationnelle basée sur la période et celle basée sur l'âge, d'autres critères d'identification jouent un rôle mis à part l'âge chronologique. Par exemple, s'identifier comme étant un vieux dépend de l'âge et de la santé physique de l'individu. « *Vous pouvez trouver une personne âgée de 50 ans qui se dit comme étant jeune parce qu'elle est en bonne santé, et une autre du même âge qui se dit vieille parce qu'elle fait face à plusieurs problèmes de la santé » (Interviewé 2).*

D'autres facteurs d'identification peuvent être identifiés, notamment le contexte dans lequel l'identification se fait, le niveau de responsabilité familiale, le statut social, la parenté... Par exemple, « *au sein de l'entreprise, on différencie entre la génération ancienne (« sekka leqdimma »), c'est-à-dire les gens qui utilisent des méthodes de travail traditionnelles et la nouvelle génération (« sekka jdida ») qui généralement utilise la technologie et les nouvelles méthodes » (Interviewé 2).*

De ce fait, bien que l'âge soit un facteur d'identification générationnelle central, il demeure insuffisant pour comprendre l'identité générationnelle des individus puisque deux personnes d'âge similaire peuvent s'identifier à des générations différentes. Selon les résultats obtenus, nous pouvons identifier l'importance de l'âge social (responsabilités familiales, statut socio-professionnel, parenté...) vis-à-vis du phénomène générationnel, en plus de l'âge chronologique.

5.3 Conséquences de l'identification générationnelle sur les relations intergénérationnelles

L'un des éléments clés concernant notre objet de recherche est relatif aux relations intergénérationnelles entre les individus s'identifiant à des générations différentes. Dans un premier temps, il nous paraît important de comprendre la nature de ces relations au niveau social au Maroc. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux conséquences de l'identification générationnelle sur les individus et les relations sociales qu'ils développent, mais également sur leurs comportements avec les autres générations et la nature des perceptions qui en découlent.

Selon nos interviewés, l'identité générationnelle joue un rôle important pour expliquer les comportements des individus. Ses conséquences sont psychologiques et influencent inconsciemment la vie quotidienne des personnes.

D'une part, l'identification générationnelle renforce les perceptions des individus vis-à-vis des autres générations. Également, elle influence les comportements des individus et les met en adéquation avec ceux du groupe. Comme avancé par l'interviewé 3, « *Quand on s'identifie à un*

groupe, peu importe lequel, on a souvent tendance à réfléchir comme les membres du groupe, à se comporter comme eux, et à voir les autres comme eux ils les voient... c'est parce que... inconsciemment, nous avons ce besoin de nous intégrer, et ce besoin d'intégrer ce groupe est là parce qu'on voit des similitudes avec ses membres concernant différentes choses ».

D'autre part, l'identification générationnelle renforce également les conflits intergénérationnels, puisque les membres de chaque génération partagent les mêmes problèmes auxquels ils font face avec ceux d'une autre génération. « *Lorsqu'une personne partage ses problèmes familiaux avec ses amis, et que ces derniers approuvent faire face aux mêmes problèmes, il y'a une certaine normalisation de conflit entre générations qui se produit* » (Interviewé, 3).

Par ailleurs, et de manière générale, les relations intergénérationnelles au Maroc ont été caractérisées par nos interviewés comme étant conflictuelles. Comme mentionné par l'interviewé 2, « *ça ne passe pas entre les générations au Maroc, ils ont des objectifs différents, des manières de voir le monde différentes, des loisirs et des besoins différents... c'est normal parce qu'ils ont vécu dans des conditions différentes...* ».

5.4 Perceptions des générations : caractéristiques et comportements perçus au sein de l'entreprise

Suite aux résultats obtenus lors de notre étude de contextualisation documentaire, et en se basant sur les premiers entretiens effectués auprès de notre première catégorie de cible (sociologues et psychologues), nous avons retenu deux principales générations de cadres au sein des entreprises, à savoir les cadres jeunes (faisant référence à la nouvelle génération) et les cadres seniors (faisant référence à la génération ancienne).

De ce fait, ce thème adressé aux professionnels a pour objectif d'identifier leurs perceptions vis-à-vis des cadres jeunes et cadres seniors, afin de mieux comprendre les pratiques RH qui sont mises en place au sein des entreprises dans le cadre du management intergénérationnel.

5.4.1 Perceptions des jeunes cadres marocains au sein des entreprises

T Suite aux résultats obtenus de par nos interviews avec les professionnels, nous avons pu relever un ensemble de caractéristiques et comportements perçus relatifs aux jeunes cadres au sein des entreprises marocaines. Ces perceptions se constituent comme suit :

Tableau 2 : Perceptions des jeunes cadres par les professionnels

Caractéristique / Comportement	Résultats selon les interviewés
Opportunisme	Selon nos interviewés, les jeunes cadres sont opportunistes et cherchent la réussite au détriment des autres et au détriment de l'entreprise. « <i>La majorité des cadres maintenant ont une approche de compétitivité non saine, donc ils ont cette valeur</i> »

Perceptions des générations et relations intergénérationnelles au Maroc :
regard des professionnels et rôle de la fonction RH

	<i>d'avoir le meilleur résultat coûte que coûte, sans se préoccuper des autres ni des dommages collatéraux ... » (Interviewé, 7).</i>
Compétences de (Absence de compétences relationnelles)	<i>« l'université ou bien les institutions des formations au Maroc, malheureusement ils n'ont pas pris en considération à développer ce côté chez les jeunes. Malgré l'ouverture, malgré l'intelligence des jeunes, ce qui leur manque ce sont les attitudes » (Interviewé, 6).</i>
Impatience	<i>« [...] les cadres d'aujourd'hui veulent arriver à leurs fins, à leurs résultats rapidement avec le moindre effort possible » (Interviewé, 9).</i>
Mobilité de carrière (Déloyaux / infidèles à l'entreprise)	<i>Une autre caractéristique attribuée aux jeunes cadres marocains concerne leur mobilité professionnelle. Comme mentionné par l'interviewé 6, « Les jeunes ils n'ont pas besoin de ça, ils n'ont pas besoin d'un emploi permanent. Il se peut même que vous lui offrez un emploi permanent, pour lui il veut juste travailler une période donnée, et il peut arrêter pour faire autre chose. Pour aller faire un tour du monde, pour voyager, il veut juste faire un arrêt pour changer de voie ».</i>
Emotionnels / impulsifs Audacieux (Irrespectueux)	<i>Également, les jeunes cadres au sein de l'entreprise sont perçus comme étant émotionnels, ils utilisent leurs émotions dans leur management, dans les relations entretenues avec leurs collègues, ainsi que dans la gestion de leurs conflits. Par exemple, l'interviewé 8 avance que « le jeune est affectif et le social est important pour lui donc automatiquement dans une situation délicate et pénible de travail, il peut « perdre les pédales » comme on dit ».</i> <i>Un autre trait de caractère perçu est celui de l'audace. Les jeunes sont considérés comme audacieux, ce qui peut être vu par les seniors comme de l'irrespect envers eux. Comme le mentionne l'interviewé 6, « Ils peuvent contester toute décision, alors que les seniors Non. [...] Maintenant un jeune trouve que c'est légitime de dire « non, je ne veux pas faire ça », ou « je ne peux pas faire ça », ou « excusez-moi, ce que vous dite est faux », nous on n'avait pas cette capacité [...] ça peut être vu comme un manque de respect, et ça crée beaucoup de conflits ».</i>
Motivation professionnelle (Salaire, bien-être, challenges)	<i>En termes de motivations au travail, l'ensemble de nos interviewés ont mentionné l'argent ou le salaire comme étant principale source de motivation pour les jeunes cadres marocains. « La génération d'aujourd'hui, je pense que la motivation principale à est le salaire, parce qu'il y a d'autres éléments qui entrent en jeux, mais le salaire est la première motivation » (Interviewé, 9).</i>

Nous remarquons certaines différences entre la manière dont les jeunes, ou les membres de la génération Y sont perçus dans la littérature, et dont les jeunes cadres sont perçus au Maroc, comme la motivation par exemple (motivation non pécuniaire dans la littérature, et motivation pécuniaire au Maroc), ou encore en termes de compétences.

5.4.2 Perceptions des cadres seniors marocains au sein des entreprises

Quant aux cadres seniors au sein des entreprises, nous avons également pu identifier un ensemble de caractéristiques et comportements perçus de par les professionnels, qui seront présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 3 : perceptions des cadres seniors par les professionnels

Caractéristiques /Comportement	Résultats selon les interviewés
Travaillent dur (« bosseurs » / « workaholics ») Indépendants	Parmi les caractéristiques perçues relatives aux cadres seniors au sein des entreprises au Maroc, le fait de travailler dur a été attribué comme comportement/caractéristique de ces cadres, qui ont été qualifié par nos interviewés comme étant des « bosseurs ». Par exemple, selon l'interviewé 4, « <i>Comparé aux juniors, les seniors sont des bosseurs, ils travaillent dur ...</i> ». De plus, l'indépendance a également été mentionnée de par nos interviewés comme trait caractérisant les cadres seniors. « <i>Le senior non, [...] il va ... excusez le terme... « se démerder » pour réaliser ses tâches, ils sont indépendants, pas comme les jeunes qui vont rapidement laisser tomber...</i> » (Interviewé, 6).
Compétences (Compétences techniques et relationnelles) Valeurs sociales	En ce qui concerne les cadres seniors en termes de compétences, globalement ils sont perçus par nos interviewés comme étant plus compétents, principalement vis-à-vis des soft-skills ou des compétences relationnelles. « <i>Il y'a beaucoup plus de compétences parce que c'est le basique, un baccalauréat en 1970 ou 1980 était synonyme de maîtrise de langue française de hard-skills, de technicité de la comptabilité, maintenant avec tout le respect qu'on a au baccalauréat actuel, on voit des gens qui n'arrivent même pas à écrire leurs noms, ou à remplir une fiche signalétique</i> » (Interviewé 7). Également, les compétences relationnelles des cadres seniors s'expliquent par les valeurs sociales dont disposent ces derniers. Comme l'explique l'interviewé 9, « <i>Il y'a beaucoup plus de maîtrise, au niveau des compétences Soft-Skills, au niveau de compétences confiance en soi, gestion de conflits et tout, il y'a beaucoup plus de maîtrise par rapport aux juniors, pourquoi parce qu'il y'a ces valeurs sociales acquises ...</i> ».
Responsables Respectueux	Par ailleurs, les cadres seniors sont perçus comme étant plus responsables en matière de travail, et respectueux au sein de l'entreprise, principalement envers la hiérarchie. « <i>Contrairement aux jeunes, les seniors respectent la hiérarchie...</i> » (Interviewé, 6).
Motivation professionnelle (Avantages sociaux, reconnaissance, salaire)	En termes de motivations au travail, les avantages sociaux semblent être la principale motivation des cadres seniors. Comme mentionné par l'interviewé 7, « <i>concernant les seniors, leur source de motivation c'est l'amélioration des conditions sociales et avantages sociaux, pourquoi parce qu'ils sont un peu près de la retraite, donc ils doivent améliorer leur salaire de base, leurs conditions sociales, le CIMR, la CNSS, donc cela les motive beaucoup plus que les jeunes</i> ».
Fidèles à l'entreprise (Stabilité)	En ce qui concerne la mobilité professionnelle, elle est très faible chez les cadres seniors, qui sont considérés comme étant fidèles à l'entreprise. « <i>[...] les seniors non, tu peux trouver quelqu'un qui a travaillé 15 ans, 20 ans, 30 ans, sans jamais changer de poste ou d'entreprise</i> » (Interviewé, 4).
Focalisés sur les règles et les normes (absence d'affection)	Finalement, une dernière caractéristique perçue des cadres seniors est relative à l'importance qu'ils donnent aux règles et normes de l'entreprise, dans leurs comportements ou modes de management. Par exemple, l'interviewé 8 avance que « <i>les seniors, tu ressens qu'ils adoptent une attitude ou bien un état de parent, pas le parent protecteur, mais le parent normatif, les normes les règles... il n'y a pas d'affectif, qu'on voit chez les jeunes, ils ont ce côté normatif</i> ».

Globalement, comme pour les jeunes cadres, nous remarquons que les perceptions relatives aux cadres seniors au Maroc peuvent différer des caractéristiques qui leurs sont attribués au niveau de la littérature.

5.5 Relations intergénérationnelles des cadres marocains

Selon la totalité de nos interviewés, comme au niveau social, la relation entretenue entre les cadres jeunes et seniors est caractérisée comme étant fragile et facilement conflictuelle. Nos résultats attestent que les conflits intergénérationnels sont des problématiques auxquelles les professionnels des ressources humaines font face quotidiennement, et que les relations intergénérationnelles doivent sérieusement être travaillées au niveau des entreprises.

Comme avancé par l'interviewé 6, « *Les jeunes et les seniors... nous devons travailler sur cette relation, parce que cette relation je dirais est conflictuelle, il y'a un conflit qui règne, il y'a le sénior qui est fier de son savoir, il a déjà une image, un stéréotype sur les jeunes, qu'ils sont feignants, qu'ils veulent juste de l'argent, qu'ils ne veulent pas fournir d'effort, et déjà cette image, elle influence cette relation [...] Le junior aussi, il pense que ces vieux, ils n'ont pas assez de savoir, ils sont archaïques, ils sont obsolète... et on doit travailler sur cette relation* ».

Ces postulats démontrent également que le conflit intergénérationnel est principalement dû aux perceptions négatives (stéréotypes) que chaque génération a de l'autre ; et que la relation entre les deux générations doit sérieusement être travaillée au niveau de l'entreprise, principalement au volet RH. D'où l'intérêt porté au dernier thème que nous présenterons ci-dessous.

5.6 Retombées de la diversité générationnelle sur les entreprises

En ce qui concerne les retombées que peut avoir la diversité générationnelle des cadres sur les entreprises marocaines, nos interviewés attestent que l'influence est souvent négative concernant les performances individuelles, les performances des entreprises et les résultats de manière générale.

La diversité générationnelle renvoie aux conflits intergénérationnels entre les jeunes et seniors au sein des entreprises, et aux conséquences négatives que peut avoir ce conflit et ces tensions vis-à-vis des performances individuelles d'une part, et de la performance globale d'autre part. En effet, nos interviewés attestent que la diversité générationnelle et les différences de perceptions entre les générations font que l'entreprise se retrouve face à deux cultures différentes.

De plus, selon nos interviewés toujours, la divergence d'opinions et d'intérêts font que le conflit intergénérationnel continue d'exister, ce qui a des répercussions négatives sur le climat social, le transfert de connaissances, la relation entre les collaborateurs, l'engagement et la performance

individuelle de chacun ; et par conséquent, la performance globale de l'entreprise. D'où la nécessité de mettre en place des pratiques RH permettant de gérer la diversité générationnelle.

5.7 Pratiques RH et diversité générationnelle

Nos interviewés attestent que la fonction RH ou le département RH au sein des entreprises est le premier responsable du management de la diversité générationnelle. Son rôle par rapport à cette diversité a été caractérisé comme étant crucial et prépondérant. En effet, selon l'interviewé 6, « *la direction des ressources humaines doit penser à comment intégrer les jeunes dans l'entreprise* ». Ce qui renvoie à l'intégration comme pratique RH importante concernant la diversité générationnelle.

Également, la fonction RH doit dépasser son cadre classique relatif aux tâches administratives, et s'intéresser au développement des ressources humaines au lieu de la gestion des ressources humaines. Cela renvoie à l'importance de la gestion de carrière, selon nos interviewés, vis-à-vis du management de la diversité générationnelle.

Finalement, il est important selon nos interviewés de donner de l'importance à la gestion de conflits au sein de l'entreprise, afin de gérer les tensions intergénérationnelles rapidement, et essayer de les éviter. Pour ce faire, il faut s'assurer de briser le gap entre les jeunes cadres et cadres seniors en instaurant un climat de travail orienté performance, et ce à travers une culture d'entreprise inclusive. Cette question de culture de l'entreprise a été mentionnée de par nos interviewés comme étant cruciale vis-à-vis du management intergénérationnel. Selon ces derniers, les valeurs de l'entreprise et sa culture devraient être inculquées aux employés cadres jeunes et seniors depuis le recrutement. « *Si vous avez une entreprise, dont les employés qu'ils soient jeunes ou seniors adhèrent à sa culture et à ses valeurs, il n'y aurait pas de problèmes ...* » (Interviewé, 8).

6. SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

La diversité générationnelle au Maroc demeure un sujet récent qui devrait être traité différemment des apports théoriques vis-à-vis des générations. Au Maroc, du fait des spécificités de la société marocaine et du vécu des générations, il est difficile d'identifier des générations spécifiques au contexte marocain, ce qui renforce notre intérêt porté à l'identité générationnelle basée sur l'âge. Dans ce sens, et suite aux résultats obtenus, nous avons pu confirmer notre choix de nous intéresser aux jeunes et aux personnes âgées comme deux principales générations de cadres au sein de l'entreprise.

Effectivement, selon nos résultats, en dehors de la sphère familiale, les marocains s'identifient principalement comme étant la génération ancienne ou la génération actuelle ; ou encore

s'identifient aux jeunes et aux vieux. C'est dans cette seconde identification que nous nous inscrivons pour différentes raisons.

D'une part, et puisque nous nous intéressons uniquement aux cadres au sein des entreprises ; nous excluons une partie de la population en âge de travailler, mais dont le statut au sein de l'entreprise ne peut être « cadre » du fait des conditions discutées plus haut (diplôme, expérience professionnelle et niveau de responsabilité). Par conséquent, nous considérons la première génération de cadres comme étant des cadres jeunes et qui entament à peine leur parcours professionnel.

D'autre part, la jeunesse et la vieillesse représentent des termes sociologiques qui renvoient à l'évolution démographique d'une société ; et les termes « jeunes » et « vieux » sont généralement utilisés dans les études sociologiques, économiques et politiques qui mettent en opposition ces deux principales catégories de la population afin de décrire les différents changements et leur influence sur la société de manière générale. De ce fait, au sein de l'entreprise, notre seconde génération renvoie aux cadres vieux/âgés/seniors. Rappelons que nous utilisons le terme « cadres seniors » uniquement comme alternative à « cadres vieux » afin d'éviter d'offenser certains de nos interviewés.

Ainsi, un point central demeure important à définir vis-à-vis des deux générations de cadres identifiées, qui renvoie à la définition de l'âge relatif à chacune de ces générations. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés principalement sur notre étude auprès des experts. En effet, d'un point de vue sociologique, l'âge relatif aux jeunes selon nos interviewés s'étale jusqu'à 45 ans. « *L'âge de la jeunesse va jusqu'à 45 ans* » (Interviewé, 1). « *On peut considérer comme jeune toute personne âgée de moins de 45 ans* » (Interviewé, 2). Également, d'un point de vue organisationnel, l'âge des jeunes cadres a été délimité à moins de 45 ans. Comme avancé par l'interviewé 8, « *Je dirais qu'un cadre senior c'est un cadre âgé de 45 ans et plus voir 50 ans* » ; par l'interviewé 6, « *pour parler d'un cadre senior, il faut un minimum de 20ans ou 25ans d'expérience* », ou encore par l'interviewé 4, « *les cadres âgés sont des personnes qui sont nées avant les évolutions technologiques, donc ils dépassent les 45 ans* ».

Sur la base de ces propos, nous avons délimité l'âge des cadres jeunes entre 25 ans (diplôme bac + 5 et minimum 2 ans d'expérience) et 45 ans ; et l'âge des cadres seniors entre 45 ans et 65 ans (âge de la retraite).

En revanche, il est important de mentionner que la délimitation de l'âge de chaque génération sert uniquement à identifier des interviewés appartenant aux deux générations pour notre étude empirique. Nous ne prétendons en aucun cas à une définition de générations selon les années de naissances, ni à une généralisation de ces générations.

Par ailleurs, que ce soit d'un point de vue social, ou d'un point de vue organisationnel, la nature des relations intergénérationnelles entre les jeunes et seniors a été caractérisée comme étant

fragile et conflictuelle. De ce fait, le conflit intergénérationnel au Maroc entre jeunes et personnes âgées est présent au niveau de la sphère familiale, de la société ou encore au sein de l'organisation. Ce conflit s'explique principalement par les attentes et les besoins qui diffèrent entre jeunes et seniors, mais également par l'identification générationnelle qui renforce les perceptions des générations, et qui peut accentuer le conflit en convergeant les comportements individuels vers les comportements du groupe générationnel.

De plus, l'influence du contexte social sur les relations intergénérationnelles est mise en avant puisque les spécificités de la société marocaine jouent un rôle vis-à-vis du conflit intergénérationnel. Comme avancé par nos interviewés, du fait de l'identité hybride développée par les jeunes principalement, qui est due à la religion et l'aspect traditionnel d'une part, et à la modernité et la mondialisation d'autre part ; mais également du fait de la distanciation perçue entre les jeunes et les valeurs sociales marocaines et traditionnelles, qui renvoie à une distance culturelle entre les générations, la relation entre les jeunes et seniors est difficile à cerner, ambiguë, conflictuelle et nécessite une réelle attention de la part des entreprises.

D'un autre côté, nous avons également pu relever quelques perceptions relatives à chacune des générations identifiées, de par les professionnels ; nous remarquons une certaine différence entre la manière dont les jeunes et les seniors sont perçus.

Globalement, au sein des entreprises, les jeunes sont perçus négativement par rapport aux seniors. En effet, les premiers ont été caractérisés comme étant opportunistes, impatientes, incompetents (en termes de relationnel), infidèles à l'entreprise... alors que les seconds sont perçus comme étant des personnes qui travaillent dur, indépendantes, compétentes (technicité et relationnel), responsables, fidèles à l'entreprise...

Cette négativité envers les jeunes peut s'expliquer par les conséquences de la mondialisation et de la modernité au Maroc, qui les influencent et qui les rendent différents de leurs prédécesseurs et perçus comme distanciés de la culture et des valeurs sociales marocaines.

Un autre point important à notre étude est relatif aux retombées de la diversité générationnelle sur l'entreprise. Dans ce sens, nous pouvons avancer que, selon nos résultats, la diversité générationnelle a des conséquences négatives sur les performances organisationnelles. Nos interviewés mettent en avant les conséquences du conflit intergénérationnel, notamment en termes de climat social, d'engagement de la part des collaborateurs, et de performances individuelles et collectives de ces derniers.

Effectivement, la diversité générationnelle renvoie souvent à la relation entretenue entre les jeunes et les seniors, et au conflit entre ces derniers, impactant les résultats négativement et nécessitant une grande attention de la part des entreprises et des professionnels des RH. De ce fait, le département RH ou la fonction RH est perçue comme premier responsable de la diversité générationnelle, nécessitant de mettre en place des pratiques qui prennent en considération les

attentes et les besoins de chacune des générations définies, et qui permettent d'améliorer la relation entre jeunes cadres et cadres seniors.

Finalement, nous nous sommes intéressés au volet RH et aux pratiques permettant de faire face aux retombées de la diversité générationnelle. Les résultats obtenus nous permettent de mettre en avant un ensemble de pratiques qui s'inscrivent dans le cadre du management de cette diversité, à savoir : la gestion de conflit (du fait de la nature conflictuelle de la relation entre les cadres jeunes et seniors), la gestion de carrière (puisque chacune des générations a des aspirations professionnelles qui diffèrent et qui peuvent être en opposition : mobilité contre stabilité), et l'intégration comme pratique importante permettant d'intégrer les jeunes cadres et de les adapter aux modalités de travail de l'entreprise dès le recrutement.

Par ailleurs, un élément très important qui ressort de notre étude de contextualisation et qui renvoie au management de la diversité générationnelle est relatif à la culture de l'entreprise. Selon nos interviewés, il est crucial pour les entreprises de disposer d'une culture et de valeurs bien définies auxquelles l'ensemble des collaborateurs, jeunes et seniors, doivent adhérer afin d'éviter tout conflit intergénérationnel et de faire face aux retombées négatives de la diversité générationnelle. De ce fait, le département RH ou les professionnels RH doivent s'assurer d'inculquer la culture de leur entreprise auprès des jeunes cadres et des cadres seniors.

CONCLUSION

Pour conclure, notre étude auprès des experts nous a permis de comprendre les modalités de l'identité générationnelle au Maroc, qui est une identité basée principalement sur l'âge et qui donne lieu à deux principales générations de cadres au sein des entreprises, à savoir les cadres jeunes et les cadres seniors.

Également, nous avons pu relever un ensemble de perceptions de chacune des générations de cadres qui, généralement, sont négatives pour les jeunes et positives pour les seniors ; ce qui peut s'expliquer par les spécificités de la société marocaine qui valorise les traditions et valeurs sociales basées sur la culture du Maroc et la religion.

Suite à ces perceptions, et du fait des caractéristiques de la société marocaine, la relation entretenue entre les jeunes et les seniors est une relation dite conflictuelle et fragile, et ce, que ce soit au niveau social ou au niveau organisationnel. Dans ce sens, la diversité générationnelle au Maroc renvoie principalement au conflit intergénérationnel, dont les conséquences sont négatives sur les performances individuelles et collectives, et sur les performances financières et économiques des organisations.

Effectivement, notre étude met en avant le contexte social et la distance culturelle puisque, d'après nos résultats, il y a une certaine distanciation des jeunes vis-à-vis de la culture marocaine,

qui est due à la modernité et à la mondialisation. Ce qui explique l'hybridité de l'identité des jeunes, qui à la fois veulent vivre selon les normes occidentales, mais également vivre selon la culture marocaine. Par conséquent, ils ont été caractérisés par une perte de valeurs sociales et culturelles. De ce fait, cette distance culturelle influence les perceptions relatives aux jeunes d'une manière négative.

Suite à ces retombées négatives de la diversité générationnelle, les entreprises devraient considérer la mise en place de pratiques qui permettraient de travailler et d'améliorer la relation entretenue entre les générations des jeunes et des seniors, mais aussi de répondre aux attentes et besoins de chaque génération, principalement en termes d'objectifs professionnels.

Dans ce sens, nos résultats stipulent que les pratiques RH concernées par la diversité générationnelle renvoient principalement à la gestion de conflit, l'intégration et la gestion de carrière. Par ailleurs, il est également primordial pour les entreprises de disposer d'une culture qui leur soit propre et qui soit inculquée à l'ensemble des collaborateurs afin de gérer les retombées de la diversité générationnelle et d'anticiper et d'éviter le conflit intergénérationnel au niveau de l'entreprise.

Cependant, notre recherche présente certaines limites relatives à la méthodologie adoptée. D'une part, le nombre d'interviewés demeure faible, de ce fait, nous ne prétendons en aucun cas l'exhaustivité des résultats obtenus, principalement en relation avec les perceptions. D'autre part, l'appartenance générationnelle des interviewés, notamment les DRH, n'a pas été prise en considération vis-à-vis de cette analyse. Par conséquent, cela pourrait biaiser nos résultats puisque l'identité générationnelle influence grandement les perceptions des individus vis-à-vis des générations. Finalement, notre recherche, du fait de son caractère exploratoire, présente uniquement les perceptions générationnelles de par les professionnels des RH, et omet les auto-perceptions des générations et leurs perceptions vis-à-vis des autres groupes générationnels.

En revanche, notre étude présente un ensemble de perspectives de recherche, qui peuvent consister en une exploration beaucoup plus approfondie à travers des entretiens avec davantage de professionnels. Cette recherche permet également de mieux comprendre la diversité générationnelle au Maroc, ce qui pourrait servir de base pour des études auprès des membres appartenant à chaque génération, permettant de mieux cerner les perceptions générationnelles et les relations intergénérationnelles au sein des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European journal of social psychology*, 18(4), 317-334.

- [2] Abrams, D., & Hogg, M. A. (2010). Social identity and self-categorization. *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination*, 1, 179-193.
- [3] Abric, J. C. (1994). Les représentations sociales: aspects théoriques. *Pratiques sociales et représentations*, 2, 11-37.
- [4] Akbaş, G. (2010). *Social identity and intergroup relations: The case of Alevis and Sunnis in Amasya* (Master's thesis).
- [5] Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- [6] Casoinic, D. (2011). *Leadership et diversité démographique dans les organisations: l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).
- [7] Coates, T. K. (2014). *The meaning of work for five generation Y employees: A hermeneutic phenomenological study* (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- [8] Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308-323.
- [9] Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- [10] Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208-220.
- [11] Foster, K. R. (2013). Disaffection rising? Generations and the personal consequences of paid work in contemporary Canada. *Current Sociology*, 61(7), 931-948.
- [12] Fry, R. (2016). Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation. *Pew Research Center*, 25.
- [13] Gilleard, C., & Higgs, P. (2005). *Contexts of ageing: Class, cohort and community*. Polity.
- [14] Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.

- [15] Islam, G. (2014). Social identity theory. *Journal of personality and Social Psychology*, 67, 741-763.
- [16] Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of management review*, 35(3), 392-414.
- [17] Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. (Eds.). (2005). *Handbook of workplace diversity*. Sage.
- [18] Kopperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- [19] Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2017). A qualitative exploration of generational identity: Making sense of young and old in the context of today's workplace. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 209-224.
- [20] Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*.
- [21] Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- [22] Moliner, P., & Vidal, J. (2003). Stéréotype de la catégorie et noyau de la représentation sociale. *Revue internationale de psychologie sociale*, 16(1), 157-176.
- [23] Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- [24] Parry, E. (2014). *Generational diversity at work: New research perspectives*. Routledge.
- [25] Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- [26] Perry, E. L., Hanvongse, A., & Casoinic, D. A. (2013). Making a case for the existence of generational stereotypes: A literature review and exploratory study. *The SAGE handbook of aging, work and society*, 416-442.
- [27] Ruguera, I. L. D. C. (2001). *Social representation of human rights: The case of the 'patrona' and 'muchacha' relationship*. London School of Economics and Political Science (United Kingdom).
- [28] Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The psychologist-manager journal*, 10(1), 47-74.

- [29] Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill.
- [30] Strauss, W., & Howe, N. (1997). An american prophecy, the fourth turning, what the cycles of history tell us about america's next rendezvous with destiny.
- [31] Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- [32] Toomey, E. C., & Rudolph, C. W. (2017). Age stereotypes in the workplace. *Encyclopedia of Geropsychology. Singapore: Springer*, 89-95.
- [33] Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- [34] Urick, M. J. (2012). Exploring generational identity: A multiparadigm approach. *Journal of Business Diversity*, 12(3), 103-115.
- [35] Urick, M. J., & Hollensbe, E. C. (2014). Toward an identity-based perspective of generations. *Generational diversity at work: New research perspectives*, 114-128.
- [36] Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185.
- [37] Van Rossem, A. H. (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 434-455.
- [38] Vraňaková, N., Gyurák Babel'ová, Z., & Chlpek'ová, A. (2021). Sustainable human resource management and generational diversity: The importance of the age management pillars. *Sustainability*, 13(15), 8496.
- [39] Weeks, K. P., Weeks, M., & Long, N. (2017). Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- [40] Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- [41] Woodward, I., Vongswasdi, P., & More, E. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research.

Perceptions des générations et relations intergénérationnelles au Maroc :
regard des professionnels et rôle de la fonction RH

[42] Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis) perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.

CONTRIBUTION DES STRUCTURES DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF DANS L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE N° 8

ANALYSE DU RÔLE DES STRUCTURES DE LA MUTUALISATION DES COMPETENCES AU NIVEAU DE LA COOPERATIVE DES ENTREPRENEURS SOLIDAIRES DANS LA CRÉATION DE L'EMPLOI DÉCENT ET DE QUALITÉ

Abderrahmane AIT ESSBAA

Docteur en sciences de gestion, Expert des programmes de développement, évaluation et genre – Consultant à 3 ANGLES ETUDES,
abderrahmane.essbaa@gmail.com

Olivier BACHELARD

Professeur, emlyon business school, obachelard@em-lyon.com

Said RAMLI

Président co-fondateur de la Coopérative des Entrepreneurs Solidaires,
ces.eljadida@gmail.com

RÉSUMÉ

Ce papier est divisé en quatre sections. La première s'intéresse à la présentation du cadre conceptuel de la recherche. Dans ce cadre, plusieurs études et recherches autour de l'entrepreneuriat collectif et de la mutualisation des compétences ont été présentées pour comprendre en profondeur les concepts-clés de la présente recherche. Elle permet de démontrer que l'idée d'entreprendre fait l'objet de réflexions théoriques depuis au moins trois siècles. La deuxième section est consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée pour la conduite de la présente étude et la présentation du cas objet de notre analyse. La troisième section présente les résultats de l'étude. Dans ce sens, le focus a été mis sur les avantages comparatifs de l'entrepreneuriat collectif à travers une étude de cas de la CES. Les résultats ont permis de clarifier la contribution potentielle de ces structures à la création d'emplois décents, ainsi que l'importance de la recherche sur ce type d'entrepreneuriat au Maroc pour quantifier leur impact sur l'atteinte des objectifs de développement durable. Dans la quatrième section, les résultats ont été discutés et des recommandations et propositions d'améliorations ont été formulées. Ces deux dernières sections mettent en évidence l'importance de la CES et de l'entrepreneuriat collectif pour l'inclusion et le développement économique, ainsi que la nécessité d'une recherche approfondie pour mieux comprendre leur contribution potentielle et les moyens de les renforcer. Enfin, la conclusion se penche sur quelques enjeux et identifie des éléments de perspective.

MOTS-CLÉS

Entrepreneuriat collectif – Entreprise partagée – Développement territorial – Mutualisation des compétences, Coopérative des Entrepreneurs Solidaires

INTRODUCTION

Au Maroc, le Haut-Commissariat au Plan (l'instance chargée de la production des statistiques au niveau national) a conduit, en collaboration avec le PNUD et 10 autres agences onusiennes, un examen national volontaire en 2020 sur la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD). Cet examen national volontaire permet de dresser un bilan des réalisations des ODD et d'identifier les défis à relever pour donner une nouvelle impulsion au processus de mise en œuvre. L'examen a révélé que certaines cibles présentent des défis majeurs, dont le Maroc est conscient et s'efforce de relever d'ici 2030. Il s'agit en particulier de la réduction des inégalités sociales, territoriales et de genre, de la promotion de la croissance économique et de l'emploi décent, notamment pour les jeunes et les femmes, etc.

En dépit des défis qui persistent en matière de création de l'emploi décent, plusieurs initiatives innovantes et à forte valeur ajoutée ont été développées au niveau des territoires bien identifiés. Ces initiatives visent à contribuer d'une manière efficace dans l'atteinte des différentes cibles de l'ODD 8, notamment la cible 8.3 qui s'articule autour de « Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers ». Dans ce sens, une structure d'économie sociale et solidaire a été initiée à EL Jadida (une ville au centre du Maroc) en 2017. Cette structure vise à regrouper les porteurs de projets dans une structure d'entrepreneuriat collectif (une coopérative de solidarité des entrepreneurs). Il s'agit ici d'accompagner les femmes et les hommes vers un travail leur permettant de mener une vie digne et de donner aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société. Ainsi, cette structure vise la mise en place des dispositifs de partage, d'entraide et de collaboration entre les porteurs¹ de projets.

Ce papier porte sur la production de connaissances scientifiques autour de cette initiative à travers : i) l'analyse des processus de développement des structures et des mécanismes de collaboration, d'entraide et de solidarité entre les porteurs de projets, en particulier les jeunes et les femmes ; ii) l'analyse des obstacles institutionnels, techniques et opérationnels liés au développement des structures de l'entrepreneuriat collectif ; iii) l'analyse des motivations cognitives et psychologiques des porteurs de projets à adhérer aux structures de l'entrepreneuriat collectif ; iv) l'analyse de la contribution de la mutualisation des moyens et des compétences au développement et à la durabilité de ces structures de l'entrepreneuriat collectif ; v) la formulation de recommandations et de préconisations visant à faire de

¹ Dans ce papier, la forme masculine est utilisée pour représenter le genre féminin et le genre masculin, sans aucune forme de discrimination basée sur le genre.

l'Économie Sociale et Solidaire et des structures de l'entrepreneuriat collectif des leviers pour le développement territorial, capables d'apporter des solutions adaptées à chaque territoire pour répondre à la crise de l'emploi et aux enjeux de développement auxquels le pays est confronté.

1. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Ce papier mobilise plusieurs concepts et cadres théoriques. Ainsi, cette mobilisation est cadrée par le souhait d'initier un chantier de recherche autour de l'entrepreneuriat collectif et les dynamiques de développement territorial. En plus de la question d'entrepreneuriat collectif et de travail décent, ce cadre conceptuel traite la notion de mutualisation de compétences et de développement territorial.

1.1. De l'entrepreneuriat collectif au développement territorial

Avant d'entamer la relation entre la promotion de l'entrepreneuriat collectif et le développement territorial, il est important de dresser une compréhension de la notion d'entreprendre. Ce dernier est souvent utilisé pour qualifier une activité sociale à vocation économique (Fontan, 2011). Il est relativement ancien en langue française, anglaise, allemande et italienne dont le sens moderne prend forme à partir du 18^e siècle (Tounes, 2002 ; Peredo et McLean, 2006 ; Fontan, 2011). Durant cette période, Say (1803), indique que « *l'entrepreneur d'industrie, (est) celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque* ». (Say, 1803, p. 66).

Dans son article, Fontan (2011) identifie cinq caractéristiques essentielles de l'entrepreneuriat. Ces caractéristiques sont les suivantes : i) l'entrepreneuriat implique un projet avec une orientation économique fondamentale, ii) l'entrepreneur utilise une rationalité qui va au-delà de la simple recherche de profit, iii) entreprendre comporte des risques, iv) l'entrepreneur est innovant, et v) l'entreprise est intégrée dans son environnement, avec des réseaux de ressources sociales et techniques, ainsi que des besoins économiques qui exigent la participation d'autres acteurs publics, sociaux ou collectifs.

En dépit de ces définitions et identification des caractéristiques de l'entrepreneuriat, sa conceptualisation n'est pas une chose facile et donne toujours raison aux nouveaux questionnements. En effet, plusieurs auteurs ont essayé de dépasser la conception classique qui résume l'acte d'entrepreneuriat dans un aspect individualiste (Mourdoukoutas, 1999 ; Johannisson, 2002 ; Hodgson, 2004 ; Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006 ; Bull, 2008 ; Draperi, 2010), dans laquelle l'entrepreneuriat concerne uniquement l'individu isolé créant une entreprise. Ces auteurs et autres ont focalisé leurs travaux sur la notion d'entreprendre collectivement (entrepreneuriat collectif). Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete (2006), estiment que l'entrepreneuriat « *peut être à l'initiative de plusieurs personnes s'associant pour l'occasion d'affaires* (Boncler et al., 2006, p. 9).

Tableau 1: Typologies des formes d'entrepreneuriat selon Lévesque

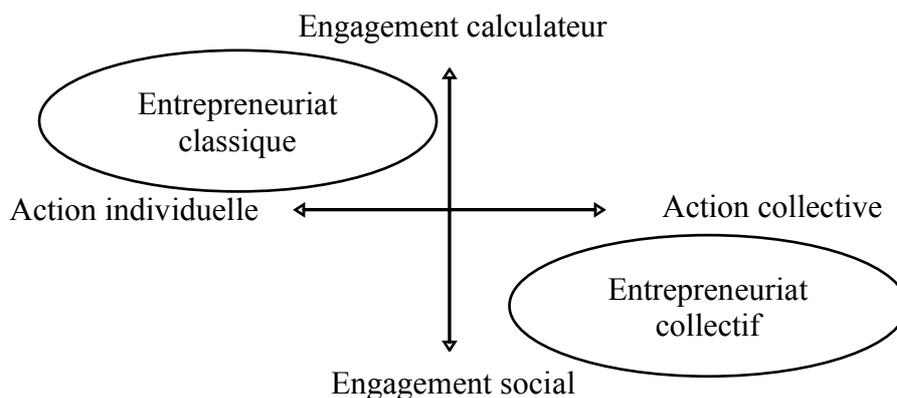
Dimension Type	Individu Collectif Communauté	Rationalité	Risque	Projet	Innovation
Privé	Plutôt individu	Plutôt formel (calcul comptable)	Financier	Plutôt individu (réalisation de soi et famille)	Sens schumpétérien
Social	Individu Communauté	Plutôt en valeur vers la communauté (proximité)	Financier et social (réputation) Risque moindre	Plutôt engagement social Développement local (intérêt général)	Besoins non satisfaits + formes d'organisation
Collectif	Individu Collectif	Plutôt en valeur vers le collectif (membres)	Financier et social (réputation) Risque moindre	Plutôt entrepreneurial mais collectif	Besoins non satisfaits + formes d'organisation

Source : Lévesque, 2002, p. 20

Cette recherche s'intéresse à la notion d'entrepreneuriat collectif. Cette notion reste aussi floue et sujette à amalgames au sens de Veyer et Sangiorgio (2006). Ainsi, cette situation est le résultat du manque de distinction entre les appellations et sous-formes suivantes : équipe entrepreneuriale, entrepreneuriat collectif ou équipe dirigeante (Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006).

BEN HAFÄÏEDH (2006), recense dans une revue de la littérature l'existence de deux classifications distinctes de l'entrepreneuriat collectif. Une première proposée par Johannisson (2002) et une deuxième par Mourdoukoutas (1999). Pour Johannisson (2002), l'entrepreneuriat collectif est structuré autour de deux axes : i) action individuelle à collective, et ii) engagement calculeur (économique) à social. Johannisson (2002), propose le quadrant suivant pour la distinction entre l'entrepreneuriat collectif et classique (Razafindrazaka et Fourcade, 2016):

Figure 1: Représentation graphique des axes de l'entrepreneuriat collectif selon Johannisson (2002)



Source : élaboration propre sur la base de la revue de la littérature de BEN HAFÄÏEDH (2006)

Johannisson (2002a) affirme que cette figure part du principe qu'il existe un point de départ pour l'entrepreneuriat : une arène sociétale et un marché qui fonctionne.

Pour Mourdoukoutas (1999), « l'entrepreneuriat collectif concerne des structures qui donnent l'occasion et la motivation nécessaires aux individus présents à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ces structures de partager et de combiner de l'information pour la découverte et

l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires » (Ben Hafaïedh, 2006, p.33). Mourdoukoutas (1999), structure l'entrepreneuriat collectif de deux façons parallèles : interne versus externe et contractuel versus non contractuel (Mourdoukoutas, 1999).

En plus de ces classifications, Ben Hafaïedh (2006), organise les travaux de l'entrepreneuriat collectif autour de trois principales formes. Les travaux de recherche qui résument l'entrepreneuriat collectif à la notion d'équipe dans un cadre organisationnel. Le deuxième courant est bien résumé par les trois mots clés de la communication de Le Roy et Guillotreau (2002) : concurrence, coopération, entrepreneuriat. Enfin, les travaux sur les entreprises collectives, les coopératives en particulier (Ben Hafaïedh, 2006 ; Razafindrazaka et Fourcade, 2016).

Dans un autre niveau de notre analyse, il faut mentionner que plusieurs chercheurs ont abordé la question de l'entrepreneuriat collectif dans des recherches autour du développement territorial (Razafindrazaka et Fourcade, 2016). Pour ces auteurs, l'entrepreneuriat collectif est fortement lié au développement territorial. Dans ce sens, notre travail de recherche portera sur l'analyse de la contribution des quelques formes de l'entrepreneuriat collectif dans le développement territorial. Comment et à travers quel mécanisme les acteurs (parties prenantes de l'entrepreneuriat collectif) au niveau d'un territoire s'organisent et coopèrent entre eux pour construire une dynamique de l'entrepreneuriat collectif ? et comment la mutualisation des compétences participe à l'animation et la durabilité de cette dynamique ?

1.2. Mutualisation des compétences

Les formes collectives d'entrepreneuriat reposent en grande partie sur la mutualisation et la mise en place d'espaces de collaboration, de partage et d'entraide. Dans ce sens, il sera question dans ce paragraphe de discuter de ces pratiques et de leurs contributions à l'évolution de l'entrepreneuriat collectif.

Avant d'aborder la conceptualisation de la mutualisation, il est important de mentionner qu'il n'existe pas, une définition de la mutualisation faisant consensus dans la littérature contemporaine (Marin, 2014). Selon Marin (2014), la multitude des définitions s'explique par les nombreux champs disciplinaires dans lesquelles le concept est utilisé et par les différents cadres théoriques mobilisés dans la compréhension et la conceptualisation du concept (Marin, 2014).

En dépit de cette multitude de définitions, notre recherche s'intéresse aux définitions proches de notre objet de recherche. Dans ce sens, mutualiser signifie « *faire passer un risque, une dépense, etc. à la charge d'une mutualité, d'une collectivité* » (Dictionnaire Petit Larousse, 2014). Selon cette logique, la compréhension et l'utilisation du concept « mutualisation » renvoie au mode de fonctionnement des compagnies d'assurances (appelées mutuelles), basé essentiellement sur la mise en commun de fonds pour couvrir les risques individuels (Marin, 2014). Les travaux de ce dernier illustrent plusieurs moyens qui peuvent être l'objet d'une

mise en commun, comme par exemple : les moyens financiers, humains, patrimoniaux ou techniques (Marin, 2014). Ainsi, la mutualisation de ces moyens permet aux parties de la mutualisation (organisations) de répondre efficacement à des besoins et des objectifs collectifs, dans le but d'améliorer le service et de le rationaliser (Marin, 2014).

Selon ces définitions et conceptualisation, la mutualisation repose sur l'utilisation optimale des moyens communs (Grenier et Guitton-Philippe, 2011) et l'émergence d'une nouvelle forme du travail commun des organisations (parties de la mutualisation), en utilisant leurs forces ou leurs volontés communes (Marin, 2014). Généralement, les organisations et institutions créent des dynamiques autour de la mutualisation de compétences, de moyens et de projets (Grenier et Guitton-Philippe, 2011). Selon ces derniers, les formes de la mutualisation « *portent des limites ou incertitudes, dans ce champ fortement cloisonné et fragmenté, structuré par des institutions professionnelles et des valeurs différenciées prégnantes. Le terme « Mutualisation » est parfois utilisé pour ne pas oser dénommer des processus plus radicaux de fusion, d'absorption et de suppression (emplois, structures, niveaux intermédiaires géographiques, institutions...).* Il provoque également des remises en cause d'identité et de pratiques, trop souvent mal pris en compte au nom de logiques rationalisatrices (Grenier et Guitton-Philippe, 2011, p. 5-6).

La compréhension du concept de mutualisation nécessite également de prendre en compte les liens avec d'autres concepts similaires. Ainsi, plusieurs auteurs utilisent les termes de collaboration, de coopération (Finn, 1996 ; Huxham, 1996 ; Olry-Louis, 2003 ; Martin, 2014), de réseau, de regroupement ou de partenariat (Grenier et Guitton-Philippe, 2011) pour décrire les stratégies des acteurs visant à optimiser les moyens et à maximiser les performances des interventions. Dans notre recherche, en capitalisant sur plusieurs travaux en sciences de gestion, nous considérons que la mutualisation est un niveau supérieur qui intègre la collaboration, la coopération, la mise en réseau, la solidarité organisationnelle et la mise en place de mesures de partenariat entre les acteurs de développement au niveau d'un territoire bien identifié (tels que des acteurs institutionnels et des opérateurs économiques). Nous retenons également la liste proposée par Martin (2014) pour décrire l'utilité de la mutualisation : i) répondre à des obligations réglementaires ; ii) répondre à des contraintes économiques ; iii) monter en compétences ; iv) améliorer la qualité du service rendu ; v) obtenir des marges de manœuvre pour réaliser des activités complémentaires ou nouvelles ; vi) favoriser les échanges, les collaborations et la transparence interne ; vii) être plus visible et plus lisible pour l'ensemble des parties prenantes externes (Martin, 2014). Ainsi, pour atteindre ces objectifs, les parties prenantes de la mutualisation doivent mettre en place des mutualisations matérielles et/ou immatérielles. Le premier type renvoie aux moyens logistiques et matériels, tandis que le deuxième concerne la mutualisation des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) et des capitaux symboliques au sens de Bourdieu (les capitaux religieux, culturels, artistiques et associatifs ayant une reconnaissance particulière au sein de la société) (Bourdieu, 1994)

1.3. Objectifs de développement durables et création de l'emploi décent

Adoptés par le Sommet des Nations Unies sur le développement durable en septembre 2015, les Objectifs de Développement Durables (ODD) visent la réalisation d'un développement économique, social et environnemental durable, inclusif et équitable. Lors du Sommet des Nations Unies les représentant-e-s des 193 pays ont manifesté la prédisposition et l'engagement des pays pour la déclinaison et la mutualisation des efforts (en favorisant l'aspect universel dans l'action) pour l'atteinte des 17 ODD durant la période 2015-2030.

Face à l'ampleur de la problématique du chômage et du sous-emploi, l'Organisation des Nations Unies a inscrit comme Objectif du Développement Durable, le développement inclusif et soutenable au niveau de l'objectif 8, « *promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* ». Cet objectif concerne à la fois les pays du Nord et du Sud pour les inciter à libérer le potentiel de création d'entreprises notamment plus sociales et solidaires. Cet objectif, reconnaît l'importance d'une croissance économique soutenue, partagée et durable afin d'offrir à chacun un emploi décent et de qualité. Ainsi, il prévoit une coopération internationale renforcée pour soutenir la croissance et l'emploi décent dans les pays en développement grâce à une augmentation de l'aide pour le commerce, à la mise en place de politiques axées sur le développement et à une stratégie mondiale pour l'emploi des jeunes. Afin de faciliter son opérationnalisation, l'ODD 8 se décline autour de 12 cibles (y compris les 2 cibles transversales) à atteindre d'ici 2030, et d'indicateurs chiffrés qui permettent de mesurer l'état des progrès réalisés au niveau des différents pays en fonction de la performance de la statistique nationale.

1.4. De la question de départ à la problématique de la recherche

Contrairement au principe individualiste de l'entrepreneuriat qui résume l'action d'entreprendre à la création d'une entreprise par une seule personne (l'entrepreneuriat classique) et néglige l'importance des dynamiques sociales autour des autres formes, le point de départ de notre recherche est la compréhension de la contribution réelle des formes collectives d'entrepreneuriat à la création de richesse et d'emplois au niveau d'un territoire bien identifié. À la suite de notre revue de littérature, notre objectif de recherche initial a évolué. En effet, la question de l'importance de l'entrepreneuriat collectif a été largement démontrée par des recherches menées dans différents contextes. Par conséquent, cette recherche se concentre sur les motivations cognitives et psychologiques qui poussent les individus à s'impliquer dans des formes collectives d'entrepreneuriat, ainsi que sur l'intégrité et la proximité en tant que styles de gestion favorisant le dépassement du clivage sectoriel en matière d'inclusion des porteurs de projets (qui sont souvent vulnérables) et sur la mutualisation des compétences en tant que clé de réussite et de pérennité des structures d'entrepreneuriat collectif. À un autre niveau d'analyse, et en se basant sur les opportunités offertes par les structures d'entrepreneuriat collectif en matière de transition de l'informel vers le formel et de création

**8 TRAVAIL DÉCENT
ET CROISSANCE
ÉCONOMIQUE**



d'emplois décents, ce document analyse le lien entre l'entrepreneuriat collectif et la réalisation des objectifs de développement durable de l'agenda 2030, en particulier l'ODD 8. Les principales questions posées dans le cadre de cette recherche sont :

- Dans quelle mesure le développement des plateformes d'entrepreneuriat collectif sont-elles capables d'inculquer des valeurs de collaboration, d'entraide et de solidarité entre les porteurs de projet ?
- Quelles sont les clés de réussite des plateformes d'entrepreneuriat collectif ?
- Quels sont les obstacles institutionnels, techniques et opérationnels de développement des structures de l'entrepreneuriat collectif ?
- Quelles sont les motivations cognitives et psychologiques (implicites et explicites) d'adhésion des porteurs de projets aux structures de l'entrepreneuriat collectif ?
- Quel est l'apport de la mutualisation des compétences dans le développement et la durabilité de ces structures de l'entrepreneuriat collectif ?
- Avec quel style de management et forme organisationnelle l'entrepreneuriat collectif s'organise-t-il au Maroc ?

Pour répondre à ces questionnements, une étude qualitative a été menée. Les sections suivantes présentent les principales conclusions et la démarche adoptée pour la conduite de ladite étude.

2. MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DU CAS

2.1. Le choix d'une méthodologie qualitative : l'étude de cas

En dépit de l'importance des travaux (en termes de qualité et de quantité) dans le domaine de l'entrepreneuriat, ce dernier reste un phénomène complexe. Cette complexité en matière d'étude et de compréhension donne raison aux nouvelles recherches et justifie l'originalité de ce papier. En plus, l'originalité de cette recherche renvoie aussi au cas étudié. En effet, elle s'intéresse à la production de la connaissance scientifique autour d'une forme d'entrepreneuriat collectif, rare au Maroc (une coopérative des entrepreneurs à la base créée comme une entreprise partagée) vu le manque d'un cadre juridique concernant l'employeur/salarié, la multi-activité au niveau des statuts d'entreprises disponibles et le type d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE).

Cette recherche s'appuie donc sur une méthodologie qualitative et exploratoire caractérisée par une visée compréhensive : elle permet de s'immerger dans un cas d'étude pour permettre une compréhension en profondeur de l'entrepreneuriat collectif dans le contexte spécifique (conditions juridiques et institutionnels) . Nous utilisons pour cela l'étude de cas décrite comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées* » (Yin, 1994, p. 23). Yin (1994) souligne trois situations dans lesquels l'utilisation de l'étude de cas est intéressante : i) lorsque le cas permet de tester une théorie reconnue, pour confirmer, challenger ou étendre ses propositions théoriques (*critical case*) ; ii) lorsque le cas représente un cas extrême ou

unique (*extreme or unique case*) ; et iii) enfin lorsque le cas sert de révélateur, autrement dit, lorsque le chercheur a accès à une situation qui n'a jamais pu être accessible auparavant (*revelatory case*). À partir de là, et prenant en considération les éléments de contexte, notre recherche s'inscrit dans le deuxième point qui s'articule autour de l'absence des plateformes/structures de l'entrepreneuriat collectif au Maroc similaire à celle concernée par la présente étude.

L'opérationnalisation de cette étude de cas repose essentiellement sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes de la structure dans la recherche (porteurs de projets, membres de la coopérative, top management, staff et agents d'accompagnement, partenaires et acteurs institutionnels) et sur l'exploitation de la documentation produite autour de cette structure. Dans ce sens, 25 entretiens semi-directifs (1h20 comme durée moyenne des entretiens) et deux focus groupes (2h pour chaque focus groupe) ont été menés en présentiel entre août et octobre 2022. L'ensemble des informations collectées ont été triangulées et croisées manuellement à l'aide de la méthode de l'analyse thématique pour dresser des constatations et des réponses aux questions de la recherche. Pour ce faire, nous avons recouru au processus récursif de six-phases préconisé par Braun et Clarke (2006) :

- a) La familiarisation avec le texte à travers la retranscription, la lecture et la relecture par immersion ;
- b) La génération des codes initiaux de manière inductive ;
- c) La recherche des thèmes et sous-thèmes ainsi que leur interaction avec les données ;
- d) Le reclassement des thèmes en fonction de l'ensemble du corpus ;
- e) La définition et la nomination de chaque thème en lui donnant une signification précieuse ;
- f) La production d'un « story line » concis et cohérent qui permet de répondre à l'objectif de recherche avec une mise en évidence du verbatim.

2.2. Présentation du cas

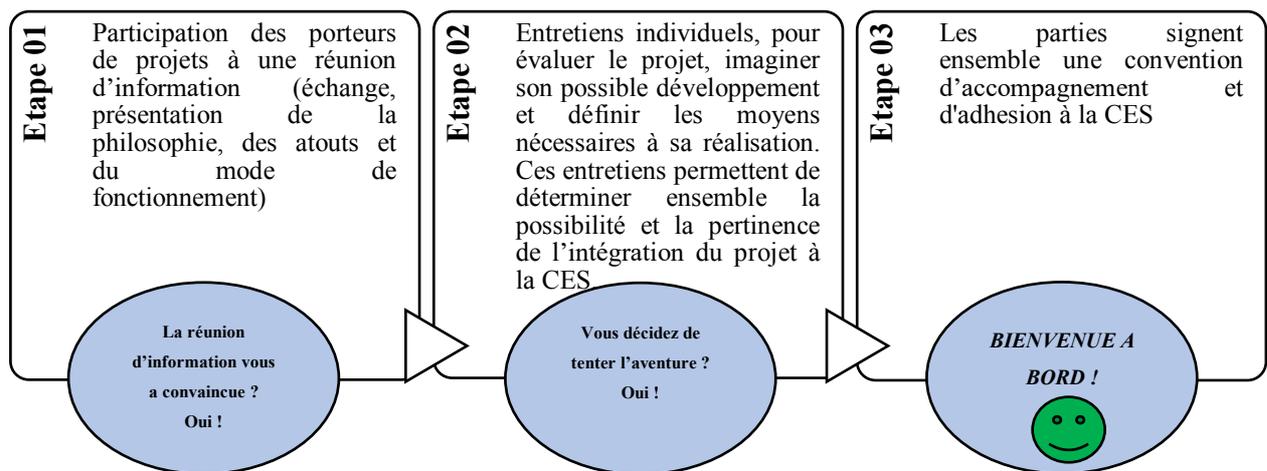
La Coopérative des Entrepreneurs Solidaires, objet de cette étude de cas, a été inaugurée en mars 2017 à El Jadida. Elle est considérée comme la 1^{ère} entreprise partagée au Maroc. La CES accueille et accompagne des entrepreneurs pour le démarrage et le développement de leur projet. Elle permet à des femmes et à des hommes de créer leur propre activité, de vivre de leur savoir-faire de façon autonome et de participer à une entreprise coopérative partagée avec d'autres entrepreneurs ayant des compétences et des projets très divers, parfois proches, complémentaires, ou au contraire très différents.

À partir de là, la CES c'est de travailler pour soi, réussir ensemble. En effet, l'isolement de l'entrepreneur individuel constitue l'une des difficultés les plus souvent soulignées par les personnes qui ont tenté l'aventure. Ne plus être seul, pouvoir parler de ses difficultés, échanger sur les pratiques de son métier, rencontrer du monde, c'est ce que propose la CES, sous des aspects professionnels comme conviviaux. Par cette dimension, la CES dépasse largement le simple cadre d'une mutualisation de moyens. La CES gère les aspects juridiques, comptables, fiscaux, assurantiels et administratifs de toutes les activités de la structure. Ce

cadre mutualisé permet à l'entrepreneur de dégager du temps pour se consacrer exclusivement au développement de son activité. Outre la décharge administrative et comptable, disposer d'une véritable structure derrière soi comporte des avantages auprès des clients en termes de crédibilité. En dehors des ateliers, la CES multiplie les occasions d'échanges conviviaux entre les entrepreneurs. S'agissant d'une entreprise partagée, il semble naturel de favoriser la rencontre des uns et des autres ;

La démarche adoptée par la CES est la suivante :

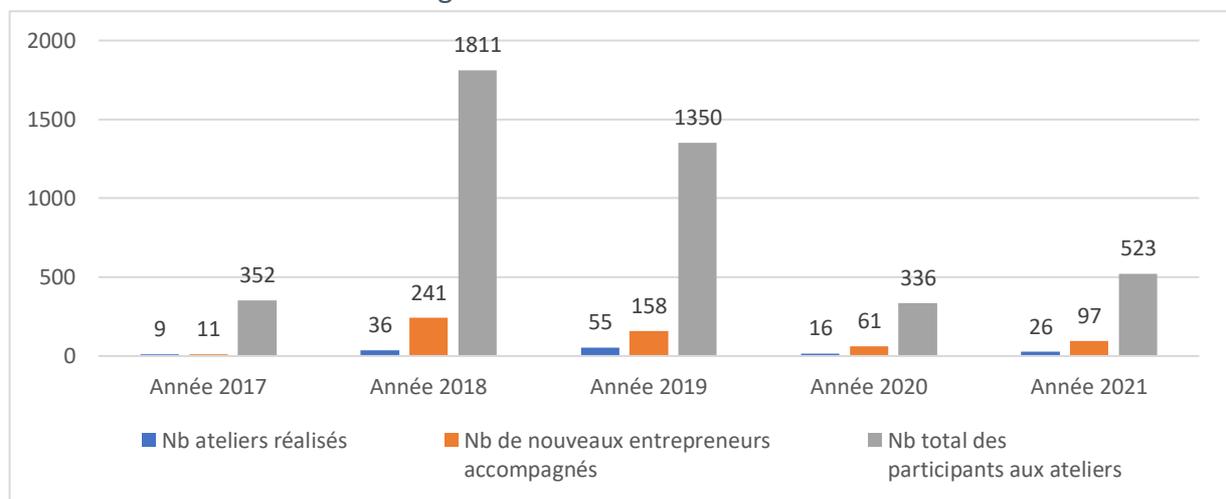
Figure 2: La démarche adoptée par la CES



Source : Rapport d'activité de la CES 2017-2021

Durant la période 2017-2021, les différents chiffres clés ont évolué d'une manière considérable, notamment le nombre d'entrepreneurs accompagnés, le nombre d'ateliers réalisés et le nombre de participants de ces ateliers. Et ce dû aux efforts perpétuels de l'équipe afin de promouvoir l'esprit de la coopérative et partager son savoir grâce aux formations mensuelles programmées à cette issue.

Figure 3: Chiffres clés de la CES



Source : Rapport d'activité de la CES 2017-2021

3. ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans cette section, nous allons présenter les résultats des entretiens menés auprès des parties prenantes de la CES. Tout d'abord, nous aborderons les avantages comparatifs de l'entrepreneuriat collectif à travers l'analyse du positionnement stratégique de la coopérative des entrepreneurs solidaires, de ses mécanismes de gestion et des contraintes rencontrées par la CES et des porteurs de projets. Ensuite, l'analyse repose sur la catégorisation des motivations cognitives et psychologiques d'adhésion à la CES. Le dernier point sera consacré à la question de la mutualisation des compétences.

3.1. CES, positionnement stratégique et ouverture sur les acteurs de développement

Les modèles d'organisation traditionnelle d'entreprise ne sont plus en capacité de créer suffisamment d'emplois décents afin de permettre de résorber la crise du chômage² rencontrée dans la majorité des pays du monde. Face à un secteur privé qui peine à décoller et un secteur public saturé et pris d'assaut, l'entrepreneuriat collectif offre de nouvelles perspectives pour le développement territorial, une possibilité de redynamiser les territoires, créer de l'emploi et de l'activité tout en offrant des conditions de travail de qualité. Dans ce sens, les initiatives de promotion et de valorisation de l'entrepreneuriat collectif se multiplient.

Au Maroc, les initiatives les plus marquantes sont les coopératives qui sont encore fortement liées au travail de la terre, de la pêche et de l'artisanat. L'ODCO³ estime que le nombre de coopératives dépasse 15 350, soit 484 124 adhérents, dont 10 540 coopératives dans le secteur agricole en 2015. Contrairement à ces types de coopératives, la structure objet de cette recherche se présente comme une entreprise partagée qui regroupe les porteurs de projets dans différents domaines. En effet, à l'issue des entretiens avec les fondateurs de la CES, l'objectif initial était de créer une entreprise partagée⁴ pour permettre aux porteurs de projets de bénéficier d'un statut d'entrepreneur tout en étant accompagnés dans leur projet par une structure collective. Toutefois, le manque d'un cadre juridique concernant la multi-

² Au Maroc, le chômage des jeunes et des femmes est un sujet de préoccupation majeure pour les pouvoirs publics et pour les citoyens et citoyennes. En 2017, le taux de chômage des femmes est estimé selon les statistiques du HCP à 11,7%, alors que celui des jeunes est estimé à 21 %. Face à cette situation des structures.

³ ODCO : Office de Développement de la Coopération.

⁴ L'entreprise partagée est un modèle d'entreprise qui a émergé dans les années 2010 et qui est de plus en plus populaire dans les milieux de travail alternatifs. Il s'agit d'un modèle d'entreprise où les travailleurs indépendants se regroupent pour former une entreprise commune, ce qui leur permet de partager les coûts et les avantages de l'entreprise. Une entreprise partagée est une structure de l'entrepreneuriat collectif qui permet à des travailleurs indépendants de se regrouper pour créer une entreprise collective. Elle est également appelée coopérative d'activités et d'emploi (CAE) ou coopérative d'entrepreneurs. Elle met à disposition des travailleurs indépendants une structure juridique et administrative commune pour développer leur activité. Les travailleurs indépendants bénéficient ainsi d'un statut de salarié et de la protection sociale qui en découle, tout en conservant leur autonomie et leur indépendance dans la gestion de leur activité.

activité et le statut de l'entrepreneur salarié au Maroc ont conduit les fondateurs de la CES à s'adapter à la réalité du contexte en : a) appuyant les porteurs de projets dans la création du statut d'auto-entrepreneur pour chaque porteur de projet, b) les accompagnant dans leurs projets, c) mettant en place des structures et des mécanismes de collaboration entre les porteurs de projets, et d) leur fournissant un soutien juridique et organisationnel.

Dans ce sens, les parties prenantes (porteurs de projet, management de la coopérative et partenaires institutionnels), estiment que la CES est une structure partagée entre un collectif d'entrepreneurs. Elle adhère pleinement aux valeurs de l'ESS ; la collaboration, l'entraide et la solidarité. La citation à côté illustre ce propos ;

Dès le premier contact du porteur de projet avec la CES, cette dernière ne se positionne pas avec lui en tant que structure d'accompagnement entrepreneurial classique, elle insiste tout au long du parcours de l'entrepreneur au sein de la CES sur les valeurs de l'intérêt général, la citoyenneté et de la réussite collective afin de créer une nouvelle société solidaire. Elle a mis en place un atelier d'éducation et de sensibilisation à l'entrepreneuriat collectif. En outre, la CES multiplie les occasions de rencontres entre les entrepreneurs afin de créer des amitiés, de la convivialité et éventuellement du travail mutuel.

« L'échec et la non crédibilité de plusieurs programmes existants visant la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes illustrent l'importance de l'appui et l'assistance accordé dans le cadre de la CES. En effet, il présente une approche différente basée essentiellement sur des valeurs universelles comme la solidarité et la coopération entre les porteurs de projets ».

L'ensemble des parties prenantes rencontrées lors des entretiens et focus groupes reconnaissent l'importance de la CES et de ses avantages comparatifs. Ainsi, elle démontre la particularité dans l'approche et l'ouverture sur les acteurs clés de la formation (par exemple les bonnes relations développées avec l'université d'El Jadida), l'entrepreneuriat (le processus de collaboration avec la CGEM⁵ et avec l'ANAPEC⁶) et de financement (les relations avec les banques au niveau de la ville) d'une part et l'implication de la CES dans les projets de la coopération internationale visant la promotion de l'entrepreneuriat. Selon les données de la CES, la période 2017-2021 est marquée par la présence dans les projets suivants :

« La CES reçoit et accompagne des porteurs de projets de différents domaines, en effet elle réunit les idées sociales de collaboration et d'entraide entre les professionnels participants tout en conservant leur nature d'entreprise indépendante et performante ».

- Projet « Entreprendre autrement, partager pour réussir, l'entrepreneuriat collectif en Méditerranée (ALTERMED) ». Un projet pilote à dimension euro-méditerranéenne visant la réduction des inégalités en matière d'accès au travail décent à travers l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

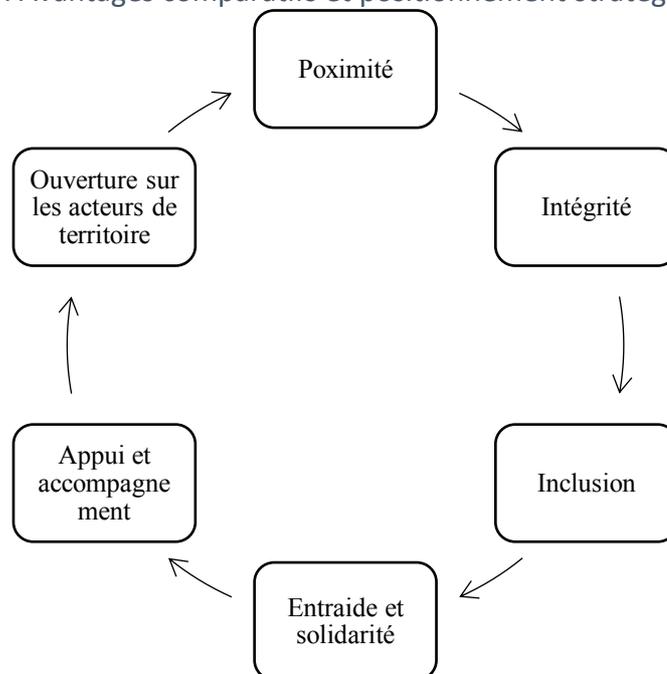
⁵ Confédération Générale des Entreprises du Maroc

⁶ Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences

- Projet « MIN AJLIKI » : pour la création d'une dynamique de l'entrepreneuriat féminin au Maroc.
- Projet « CESAR » qui vise à améliorer les performances économiques des zones rurales pour y réduire ainsi le taux de pauvreté.
- Programme « Moucharaka Mouwatina », un programme d'appui technique et financier au profit des organisations de la société civile, il couvre 3 domaines à savoir, la jeunesse, l'égalité femmes/hommes ainsi que l'environnement.
- Projet « NAWAT », l'approche Nucleus, appelée « NAWAT» au Maroc, vise à accompagner les entreprises issues du même secteur d'activité (Nucleus vertical) ou de secteurs différents (Nucleus horizontal) et s'installant dans la même localité.
- Le projet « Accompagner les jeunes dans leur projet dans un cadre d'entrepreneuriat sécurisé et collectif (J-MED) ».

À l'issue de cette analyse, le positionnement stratégique de la CES peut-être résumé comme suit :

Figure 4: Avantages comparatifs et positionnement stratégique de la CES



Source : élaboration propre par les auteurs, 2023

L'ensemble des parties prenantes rencontrées dans le cadre de cette recherche partagent à 100 % trois principes de la CES. Ces principes sont : a) **l'Entraide et la solidarité** ; les répondants estiment que la CES, en tant qu'une structure de la ESS⁷, favorise la solidarité, la collaboration et l'entraide entre les porteurs de projets. Ils insistent également sur le caractère de collectivisme et de transversalité de la décision, contrairement à l'individualisme qui caractérise l'entrepreneuriat dans son aspect classique. b) **L'inclusion** ; contrairement aux structures d'accompagnement qui ciblent les projets les plus rentables, la CES, selon les répondants, n'applique aucun critère de sélection pour le choix des projets. Dans ce sens, l'absence de critères de sélection des projets rejoint les recommandations et le principe

⁷ Économie Sociale et Solidaire

programmatique des Nations Unies qui s'articule autour de « **Ne laisser personne pour compte** ». Autrement dit, la CES défend une vision alternative du monde qui place l'humain au centre des projets, ce qui permet aux petites et moyennes entreprises (PME) de rester compétitives. c) L'appui et l'accompagnement ; les répondants soulignent l'importance de l'assistance et de l'accompagnement pour la réussite des projets.

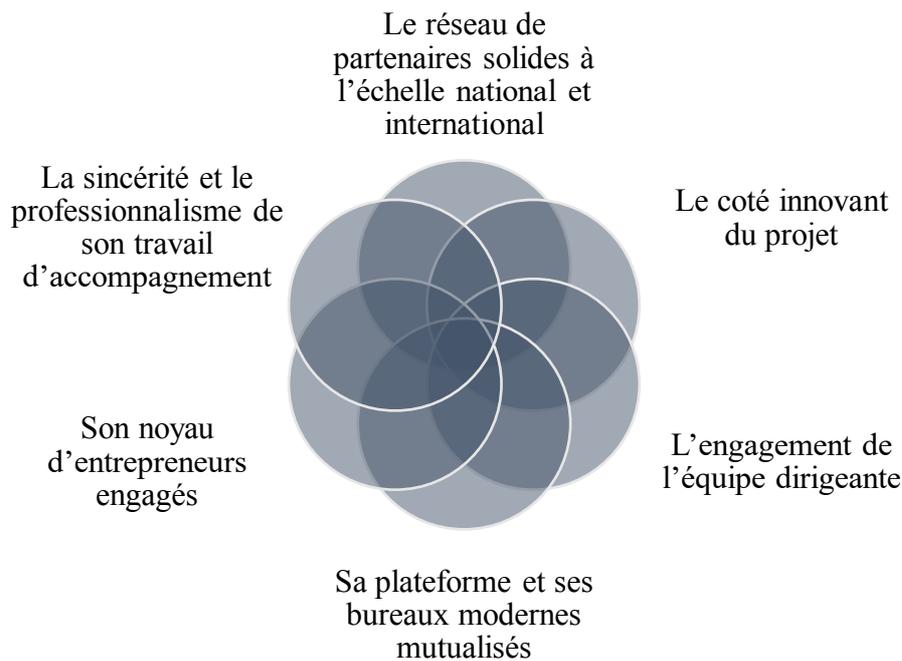
En plus de ces principes, les responsables, les partenaires de la CES interrogés et une partie des porteurs de projets soulignent l'importance de la **Proximité** dans le travail et l'échange avec les porteurs de projets. Ils déclarent que les porteurs sont toujours ouverts pour l'accueil et l'assistance des porteurs de projets. Ainsi, le principe d'**Intégrité** a été identifié comme la traduction des efforts entrepris par la CES pour dépasser les clivages sectoriels et intégrer les volets de gouvernance, socio-économique, environnementale et la lutte contre les inégalités basées sur le genre.

Le positionnement stratégique de la CES est caractérisé aussi par l'**Ouverture sur les acteurs de territoire**. Dans ce sens, les entretiens démontrent les bonnes relations et l'implication des acteurs du territoire, notamment l'université, dans la réflexion et la vulgarisation des principes de base de l'entrepreneuriat collectif.

Un responsable de l'Université d'El Jadida estime que les enseignants-chercheurs ont été bien impliqués dans le processus de réflexion guidé par la CES et les étudiants de l'Université ont acquis de nouvelles compétences en relation avec l'ESS. Ainsi, elle estime que plusieurs étudiants ont démontré leurs volontés d'intégrer la CES après l'obtention de leurs diplômes ».

À partir de ces éléments, les clés de réussite de la CES sont :

Figure 5: Les clés de réussite de la CES



Source : Élaborations propre par les auteurs sur la base des entretiens auprès des parties prenantes de la CES

En guise de conclusion, la CES favorise une dynamique de travail en commun, de partage des compétences et de mutualisation des ressources. Elle permet aux entrepreneurs de travailler ensemble sur des projets communs, de partager leurs connaissances et leurs expériences, et de soutenir les membres qui en ont besoin ainsi d'organiser des formations et des ateliers pour développer les compétences et les connaissances des membres en matière de collaboration, d'entraide et de solidarité. Ainsi, la CES essaie de développer un nouvel esprit de management où chaque partie prenante qu'elle soit coopérateur, membre de l'équipe ou entrepreneur est autonome sans aucun lien de subordination ou hiérarchique. Tous les efforts et les synergies créés sont orientés vers le développement du collectif.

3.2. Motivations d'adhésion et d'implication des porteurs de projets aux structures de l'entrepreneuriat collectif

À l'issue des entretiens et focus groupes menés auprès des parties prenantes de la CES (notamment les entretiens avec 18 coopérateurs et les entrepreneurs), les motivations identifiées peuvent se résumer dans le tableau ci-après :

Tableau 2: Motivation d'adhésion des porteurs de projets
aux structures de l'entrepreneuriat collectif

Motivation	Facteurs identifiés	Sous-dimensions	Occurrences
Motivations extrinsèques	Les facteurs organisationnels	Positionnement stratégique de la coopérative	10
		Mode d'organisation / gestion à plat de la CES	8

Contribution des structures de l'entrepreneuriat collectif
dans l'atteinte de l'objectif de développement durable n° 8

		Statut juridique de la coopérative / Adhésion à une structure reconnue juridiquement	7
	Les facteurs matériels	Bénéficier d'une plateforme de travail	5
		Assistance technique et accompagnement	11
		Entrer en contact rapidement avec l'écosystème entrepreneurial	3
		Renforcement des capacités	4
	Recherche de notoriété	Prestige	2
		Développement d'un projet collectif et citoyen	5
Valeurs universelles	Appropriation des valeurs de solidarité, d'entraide et de collaboration avec les autres	18	
Motivations intrinsèques	Partager pour réussir	Appropriation des valeurs de partage avec les autres pour une réussite collective	11
		Être accompagné individuellement	1
	Satisfaction des besoins psychologique	Autonomie - Créer leur propre activité et vivre de leur savoir-faire de façon autonome	7
	Relations sociales	Relations personnels avec les fondateurs de la CES	3
		Ne pas être isolé	2
Utilisation des compétences	Se concentrer sur son métier	4	

Source : Élaborations propre par les auteurs sur la base des entretiens auprès des parties prenantes de la CES

Lors de l'analyse, plusieurs éléments ont été repérés. Nous avons analysé le contenu en procédant à la combinaison de l'analyse verticale et de l'analyse horizontale, ce qui nous a permis de reconstruire les motivations d'adhésion à la CES. Nous avons sélectionné les mots ou groupes de mots qui avaient la même signification. À partir de là, les motivations identifiées ont été classées en deux groupes : les motivations intrinsèques et les motivations extrinsèques.

Les motivations extrinsèques regroupent les motivations matérielles telles que : i) la plateforme de travail et les locaux de la CES. En effet, les entrepreneurs adhèrent à la CES pour bénéficier de ses locaux (un espace d'accueil de 22 m², une salle de réunion de 29 m², un espace d'accompagnement de 30 m² et une grande salle de formation de 65 m²). ii) Le renforcement des capacités qui renvoie à la possibilité d'assister aux formations techniques et managériales organisées au niveau de la CES dans le cadre des différents projets de la coopération internationale (programme ALTERMED, par exemple).

La Coopérative des Entrepreneurs Solidaires offre des bureaux, des espaces de coworking, des salles de réunion, un accès à internet et une documentation et l'expertise de son personnel, ce qui peut contribuer à la proximité et à l'intégrité de ma présence dans la CES, ainsi qu'un chargé d'accompagnement nous suivent individuellement et nous aide à formaliser et cadrer notre projet tout au long de notre parcours.

Les motivations extrinsèques regroupent aussi des facteurs organisationnels. Ces facteurs sont en relation avec le style de management de la CES (absence de lien de subordination

entre les porteurs de projets), son statut juridique et son positionnement stratégique. Dans ce sens, les entrepreneurs estiment que leur adhésion à la CES est motivée par la singularité de son accompagnement et de la proximité favorisée par les dirigeant-e-s de la coopérative.

En plus des deux éléments évoqués ci-dessus, les motivations extrinsèques regroupent également la recherche de notoriété par les entrepreneurs à travers l'utilisation dans leur discours de la particularité de la CES au Maroc, de ses partenariats et de l'aspect citoyen dans les projets de la coopérative.

L'ensemble des entrepreneurs rencontrés déclarent aussi que l'adhésion à la CES est motivée par l'appropriation de valeurs universelles telles que la solidarité et l'entraide. Ces valeurs, selon les répondants, sont les plus essentielles pour la réussite des structures de l'entrepreneuriat collectif. Ils estiment également que l'adhésion à ce genre de structure n'est pas un choix calculé, mais plutôt une philosophie de vie et des valeurs enracinées.

Concernant les motivations intrinsèques, elles regroupent :

- a. La satisfaction des besoins psychologiques, qui renvoie au besoin d'autonomie et de réalisation de soi professionnel à travers une activité valorisée et valorisante.
- b. Le partage pour la réussite, qui renvoie à l'appropriation de l'importance du partage et de la mutualisation pour la réussite des projets.
- c. Les relations sociales, l'importance du réseau et de ne pas être isolé dans le monde des affaires.
- d. L'utilisation des compétences professionnelles, qui s'articule autour du besoin d'utiliser les acquis et les expériences pour le développement d'un projet professionnel dans un espace sécurisé et avec une équipe d'assistance et d'accompagnement performante.

Les motivations les plus marquantes sont : 1) Les valeurs partagées : Les porteurs partagent les valeurs de l'entrepreneuriat solidaire, telles que la responsabilité sociale, l'éthique et la transparence, et veulent soutenir des entreprises qui respectent ces valeurs; 2) Les Partenariats : Les porteurs souhaitent devenir des partenaires actifs dans les entreprises et avoir une voix dans les décisions qui les concernent; 3) Créer leur propre activité et vivre de leur savoir-faire de façon autonome.

3.3. Mutualisation des compétences et la durabilité de la Coopérative des Entrepreneurs Solidaires

L'objectif initial de cette recherche est d'analyser le poids de la mutualisation des compétences dans la durabilité et la création d'emplois décents au niveau de la CES. En effet, la mutualisation des compétences consiste à rassembler les compétences et les connaissances de plusieurs individus ou entités pour atteindre un objectif commun. Cette pratique peut être très bénéfique pour le développement de projets, car elle permet de combiner les forces de différents acteurs et de maximiser les ressources disponibles. Ainsi, à l'issue des entretiens et rencontres avec les parties prenantes, il est démontré l'importance de la mutualisation dans

la réussite des projets et la pérennité de la coopérative. Dans ce sens, l'ensemble des personnes rencontrées estiment que la durabilité des projets de la coopérative est tributaire de l'entretien des relations de coopération et d'entraide entre les coopérateurs et les entrepreneurs.

En ce qui concerne le développement de projets professionnels, la mutualisation des compétences, selon les répondants, repose sur la connaissance et la mise en place d'un instrument d'identification des domaines d'expertise de chaque partie prenante. En effet, la mutualisation des compétences est un moyen puissant d'améliorer l'efficacité et la qualité des projets.

Selon un répondant, « mutualiser les compétences s'articule autour de la combinaison des forces et des connaissances pour atteindre des objectifs communs plus rapidement et plus efficacement.

Dans un autre niveau d'analyse, la mutualisation des compétences au niveau de la CES, peut-être étudiée selon le niveau d'intensité et le caractère de la mutualisation. Dans ce sens, les entretiens ont révélé la distinction entre deux types de mutualisation : la mutualisation formelle et informelle.

Pour la mutualisation formelle des compétences : Les entretiens ont révélé que la formalisation de la mutualisation des compétences au niveau de la coopérative des entrepreneurs solidaires repose essentiellement sur le rassemblement des compétences et des connaissances des coopérateurs et des entrepreneurs pour : a) la recherche des solutions pour l'amélioration et le développement de la CES, b) la concrétisation des projets en communs et c) la présence et la participation citoyenne des porteurs de projets. Ce type de mutualisation, selon les entretiens, est guidé par les responsables de la coopérative et les chargé-e-s d'accompagnement. Ces responsables, sollicitent les parties prenantes de la CES pour la contribution et l'utilisation des compétences et assurent le suivi. Les responsables de la CES estiment aussi que la mutualisation des compétences est bénéfique pour assurer la coordination et la cohérence interne (entre les projets et le déroulement de la CES) et externe (entre la CES et son environnement).

La mutualisation des compétences crée une intelligence collective qui permet de développer le projet de la CES ainsi qu'une démarche d'entrepreneuriat collectif marocain.

S'agissant de la mutualisation informelle des compétences : L'analyse du corpus démontre que les parties prenantes mutualisent leurs compétences d'une manière informelle au sein ou hors de la CES. Ainsi, ce type de mutualisation de compétences émerge après le développement des relations d'amitié et d'affinité entre les entrepreneurs. Dans ce sens, les répondants, estiment que la CES offre la possibilité de bénéficier des compétences des autres et de leurs expériences pour assurer une réussite collective.

J'ai mis à la disposition de mes collègues mon expériences et mes compétences acquises au canada dans le domaine de la restauration.

Les entretiens et focus groupes effectués démontrent également que les parties prenantes mutualisent d'une manière informelle les compétences techniques et managériales. La première catégorie renvoie à la mutualisation des compétences techniques entre les entrepreneurs de même domaine d'activité (par exemple la restauration) pour faire bénéficier les autres des techniques et de l'évolution technologique dans le domaine. Pour la mutualisation des compétences managériales, elle s'articule autour de la mutualisation des techniques de vente (utilisation des réseaux sociaux et l'accès aux nouveaux marchés par exemple) et la mutualisation des modes de gestion.

Récit de vie : Mon expérience au niveau de la CES est très remarquable. En effet, avant de venir à la CES, j'étais un barman avec une grande expérience en matière de mélange des goûts, après une période de chômage, j'ai décidé de se lancer dans une activité commerciale. Durant cette période j'ai pris connaissance de la CES et de ses dirigeants. Lors de mon intégration dans la CES, j'ai commencé par des formations, des séances d'accompagnement et la création du statut de l'auto-entrepreneur. Actuellement, j'ai des clients partout du Maroc et mon activité ça marche très bien. Cette réussite est le résultat de l'aide et de l'assistance de la CES et de mes collègues qui misent à ma disposition de leurs compétences en digital, en conditionnement et en technique de créativité. Je collabore avec eux pour la réussite de nos projets et le positionnement de notre CES.

4. DISCUSSION, APPORTS, RECOMMANDATIONS ET PRÉCONISATIONS

Dans le cadre de ce papier, nous avons cherché à comprendre en profondeur comment les structures de l'entrepreneuriat collectif contribuent à la création d'emplois décents, en étudiant le cas de la CES. En effet, le secteur public étant saturé et les modèles d'organisation traditionnels d'entreprise étant incapables de créer suffisamment d'emplois décents pour résorber la crise du chômage⁸, l'entrepreneuriat collectif offre de nouvelles perspectives pour le développement territorial, la création d'emplois et d'activités, tout en offrant des conditions de travail de qualité.

La contribution de la CES à la création d'emplois décents se fait par :

- a) La transition de l'informel vers le formel ; selon les parties prenantes rencontrées, l'appui de la CES est très important dans l'organisation et la formalisation d'une grande partie des activités du secteur informel. En effet, les porteurs de projet rencontrés considèrent qu'ils n'ont pas la capacité de se lancer dans des formes d'entreprise (SARL par exemple) et craignent de se lancer dans des affaires non garanties. Dans le même ordre d'idées, la CES se présente, selon les porteurs de projets, comme une alternative et une solution pour la formalisation des activités, avec moins de peur ou de risque partagé entre l'ensemble des parties prenantes de la CES.

⁸ Le HCP souligne dans ses rapports la chute du volume d'emploi au niveau du Maroc passant de 10.975.000 en 2019 à 10.542.000 en 2020, soit une chute de 3,9%.

- b) La lutte contre la fragilité des activités économiques et le renforcement de la confiance : la réussite des projets repose, selon les répondants, sur la résistance des porteurs de projets et la disponibilité des structures à leurs côtés. Dans ce sens, la CES offre à ses adhérents le soutien et l'assistance nécessaires pour assurer la réussite de leurs projets.
- c) L'entraide et la solidarité : Les entrepreneurs rencontrés estiment qu'ils ne sont pas isolés dans le cadre de leurs activités économiques et que la philosophie de la CES repose en grande partie sur l'entraide et la solidarité entre les membres.
- d) Le réseautage et le partage : Grâce à la CES, les entrepreneurs ont développé des relations entre eux et avec d'autres entrepreneurs dans d'autres pays (comme par exemple la collaboration entre une porteuse de projet et des entrepreneurs en Tunisie). Ce réseautage est le fruit de l'engagement de la CES dans des projets de coopération internationale et de sa participation à des consortiums d'ESS (comme par exemple le consortium ALTERMED).
- e) Inclusion : La réussite de la CES se manifeste par l'absence de critères de sélection de projet et les efforts entrepris pour promouvoir l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes.

En somme, les valeurs d'entraide, de solidarité et les pratiques de mutualisation des compétences donnent la possibilité aux porteurs de projets d'intégrer facilement le monde des affaires, de contribuer au développement territorial (à travers la création d'emplois et le développement d'activités qui répondent aux besoins sociaux et environnementaux), d'approprier les valeurs universelles et de renforcer la responsabilité sociétale de ces entreprises (la transition de l'informel vers le formel est toujours accompagnée par le paiement des impôts). Cependant, notre analyse a démontré des limites en matière d'intégration de la mutualisation des compétences comme principe de base de la CES d'une part, et d'autre part en relation avec la durabilité de cette structure.

Concernant la mutualisation des compétences, les entretiens démontrent le manque de formalisation et de systématisation de ce processus. En effet, malgré les efforts entrepris par les responsables de la CES pour assurer le partage et la mutualisation entre les porteurs de projets, l'accès aux compétences des autres pose encore des problèmes. Dans ce sens, cette recherche souligne l'importance de la mise en place d'un instrument/plateforme/système pour collecter et archiver les connaissances techniques et managériales de l'ensemble des parties prenantes et assurer un accès équitable aux compétences des autres.

En dépit de la concertation dans la prise de décision au niveau de la coopérative, les entretiens révèlent également l'insuffisance des espaces de partage entre les entrepreneurs. Dans ce sens, il est recommandé de formaliser et d'élaborer un programme qui favorise le partage d'expériences et d'acquis à travers des actions de « Peer to Peer » dans lesquelles les entrepreneurs assument la responsabilité et assurent l'intervention auprès de leurs pairs.

En ce qui concerne la durabilité de la CES, le manque d'un cadre juridique concernant l'entreprise partagée et l'employeur salarié, l'absence du sens de l'intérêt général chez les institutionnels et l'insuffisance des contributions financières des porteurs de projets et des coopérateurs soulèvent la question du modèle économique de la CES. En effet, sa durabilité,

selon l'état actuel, est tributaire des possibilités de financement offertes par les projets et programmes de la coopération internationale. Dans ce sens, la CES est amenée à mettre en place des solutions alternatives de financement. Ainsi, le développement et le lancement de projets communs portés par la coopérative (renforcement des principes de la mise en commun des ressources et de la mutualisation des risques) et l'implication de la coopérative dans des projets nationaux d'appui à l'entrepreneuriat (comme le programme 3 de l'INDH intitulé "Amélioration des revenus et inclusion économique des jeunes", le programme FORSA, etc.) sont recommandés.

Les efforts d'inclusion et d'implication des groupes vulnérables ne sont pas bien favorisés. Dans ce sens, il est recommandé aux responsables de la CES de communiquer davantage autour des principes d'inclusion, de ne laisser personne pour compte et d'élaborer une stratégie de genre pour être en phase avec les recommandations et les orientations des bailleurs de fonds. Finalement, les éléments récoltés ne donnent pas d'assurances concernant la pérennité de la CES et démontrent l'importance des dirigeants dans la continuité des services de la CES. Dans ce sens, il est recommandé d'élaborer une stratégie de pérennité de la CES et de conduire une étude de l'impact social de la CES.

5. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Ce papier analyse les avantages comparatifs des structures de l'entrepreneuriat collectif et la possibilité de développement à travers le renforcement de la mutualisation des compétences, en s'appuyant sur l'étude de cas de la CES. Il est démontré qu'à travers les valeurs mises en avant par ces structures, les porteurs de projets peuvent intégrer facilement le monde des affaires et contribuer ainsi au développement territorial. Ainsi, ces structures sont capables de contribuer à la création d'emplois décents, ce qui demeure une préoccupation majeure de l'ensemble des acteurs du développement au niveau mondial (ODD 8).

La rareté des recherches autour de ce genre d'entrepreneuriat au Maroc démontre l'importance de conduire des recherches visant à quantifier la contribution de ces structures dans l'atteinte de l'ODD 8, à modéliser les structures de l'entrepreneuriat collectif, ainsi qu'à contextualiser et à analyser l'impact social et économique de ces structures.

BIBLIOGRAPHIE

[1] BANCHEREAU, Y., & JOURDAIN, C. (2006), *La coopérative d'activités et d'emploi: un nouveau statut pour entreprendre autrement*, Éditions Harmattan.

[2] BEN ARAB, N. (2018). La mutualisation des compétences : une réponse aux enjeux de la gestion des compétences dans les entreprises, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 137-155.

[3] BEN-HAFAÏEDH, C. (2014), Entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 33-52.

[4] BERNARD, L. (2021). Entreprise partagée : un modèle économique innovant pour les travailleurs indépendants. Les Echos.

[5] BONCLER, J., HLADY RISPAL, M., & VERSTRAETE, T., (2006), « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, no. 2, 2006, pp. 9-29.

[6] Bost, E., (2016), « *Aux Entrepreneurs Associés / La coopérative d'activités et d'emploi* », ECM-0020.

[7] BOUBA-OLGA O, FERRU M, GUIMOND B (2012) Organisation des activités et dynamiques territoriales : éléments d'analyse et application aux bassins de Cognac et de Châtellerauld. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 2012-2 : 173-191.

[8] BUSENITZ L., MOESEL D., FIET J., & BARNEY J.,(1998), « The Framing of Perceptions of Fairness in the Relationship Between Venture Capitalists and New Venture Teams », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 20(2), p.5-21.

[9] CAPITAINE, M., BENOÎT, M., & BAUDRY, J., (2008), « Mutualisation du travail et développement de compétences territoriales », *Colloque SFER*, Feb 2008, PARIS, France.

[10] CHOCHOY, N. (2018), L'entrepreneuriat collectif, une réponse aux nouveaux défis économiques et sociaux, *Revue française de gestion*, 44(274), 81-92.

[11] DECK, F., (2011), « Mutualisation des compétences et des incompétences », *L'Observatoire*, vol. 38, no. 1, 2011, pp. 14-16.

[12] ESPAGNE F. (2000), « L'entrepreneuriat coopératif dans l'Europe de l'an 2000 », *Recma*, n° 275-276, Avril, pp 168-182.

[13] FONTAN, J.-M. (2011), Entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif : synthèse et constats, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (322), 46-57.

[14] Haut-Commissariat au Plan, (2020), « *Examen national volontaire de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD)* ».

[15] MALO M-C. (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale », *Recma*, n°281, pp 84-97.

[16] MARIN, P. (2014), « *Analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance des organisations publiques locales : le cas des Services départementaux d'incendie et de secours* », Université de Pau et des Pays de l'Adour, Ecole Doctorale ED 481 - Sciences Humaines et Sociales.

[17] SNU, (2015), « Les objectifs de développement durable », <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

[18] TINASOA, R., & FOURCADE, C., (2016), « L'entrepreneuriat collectif : un outil du développement territorial ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. , no. 5, 2016, pp. 1017-1042.

[19] TUCHSZIRER, C. & SAMMUT, S. (2015), La mutualisation des compétences : quels enjeux pour les entreprises ? *Revue Française de Gestion*, 41(251), 31-48.

[20] VEYER, S., & SANGIORGIO, J. (2006), L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques: le cas des coopératives d'activités et d'emploi, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 5, n°2, 29-102.

PERFORMANCE, APPRENTISSAGE ET PLAISIR

Yahia BAHAYOU

Conseiller et formateur en management et médiation

bahayou_yahia@yahoo.fr

bahithine@yahoo.fr

ABSTRACT

« L'entreprise n'est plus une fin en soi, c'est juste un moyen d'être heureux, d'apprendre des choses ou d'avoir de l'argent » (Actualités 878, 2010) ;

L'objectif de cette intervention est d'ouvrir de nouvelles perspectives pour l'audit social en matière de responsabilité, de communication, d'innovation, de relations humaines et d'éthique. L'exposé traite des capacités d'acquérir et des aptitudes du manager responsable. Il met l'accent sur l'importance de la communication pacifique et des relations en entreprise. Il stimule l'innovation en entreprise et la promotion des compétences. Cette intervention place l'éthique et le plaisir du travailleur au cœur du management responsable. Elle rassemble ces atouts autour de trois axes essentiels : performance, apprentissage et plaisir. Cette communication traite d'un nouveau paradigme managérial sur la base d'une expérience vécue en management en tant que responsable d'entreprise et enseignant consultant en management et médiation.

MOTS-CLÉS

Performance, apprentissage, bien être, communication, éthique, audit.

Cette communication traite des contraintes au développement à travers un constat. Elle prône la qualité et la communication non violente.

ÉTAT DES ENTREPRISES CLASSIQUES

La compétitivité est embryonnaire et la qualité est faiblement stimulée. Les efforts d'amélioration dans les institutions émergentes lorsqu'ils font irruption sont souvent interrompus par les considérations suivantes : coups d'humeur, hostilité de l'environnement, interférence des urgences et instabilité du personnel. Certains travailleurs se cantonnent dans des structures cloisonnées comme échappatoire pour fournir moins d'efforts car ils se considèrent mal payés, marginalisés et sans perspectives réelles de promotion. Le travailleur préfère réfléchir seul, réaliser seul et recevoir le moins de directives possibles. Il croit détenir le savoir-faire suffisant sur ce qu'il fait. À quoi sert, pense-t-il, de participer à des réunions sans

suivi, de rendre compte à sa hiérarchie sans "feed-back" ou de partager son expérience avec les autres ? Il préfère entourer de secrets ses activités routinières et faire de la rétention de l'information pour garder un semblant de pouvoir. Ceci pour se faire sentir indispensable, croyant garder ainsi son poste de travail.

Les travailleurs les plus actifs sont nomades et placent leur appartenance ailleurs que dans l'institution où ils exercent. Ils travaillent en parallèle dans des activités quelquefois très différentes de ce qu'ils font dans leurs institutions de base où ils doivent justifier leur présence physique bien que leur esprit, leur réflexion et leur appartenance soient ailleurs.

La direction peut difficilement s'impliquer dans des démarches qualité car elle doit bousculer avant tout des habitudes et des réflexes. Elle est souvent confrontée à des problèmes urgents à ne plus en finir ou tout simplement lorsque la tâche s'avère dure, elle change de cap en créant des urgences et des priorités de "feu en demeure". La patience, denrée rare, le temps mal géré, la confusion dans la fixation des priorités et les urgences décrétées sont des facteurs qui ne privilégient pas les actions d'amélioration.

COMPORTEMENT PROBLÉMATIQUE

Dans le cas où une personne quittait son poste de travail il est rare que cette dernière fasse des passations de consignes écrites et complètes à son successeur. Rien ne l'oblige. Ce dernier sans fiche de poste est souvent contraint à imaginer, réinventer et retourner à la hiérarchie pour redéfinir ses missions et redécouvrir ce qu'il doit faire. Cet état de fait inhibe tout acte réel de développement.

Un travailleur qui part, sans laisser de trace de son travail, ampute l'institution d'une partie de sa mémoire et lui cause un préjudice difficilement réparable.

Le travailleur peu informé s'identifie mal à son institution. L'information, lorsqu'elle existe, n'est que descendante. Elle se présente sous forme de directives ne comportant pas les éléments d'informations attendus par le travailleur. Le staff n'étant pas prêt à se mettre en cause, la hiérarchie n'a ni la volonté, ni la patience d'entendre les travailleurs. L'information ascendante n'est que rarement encouragée.

Le travailleur dans le meilleur des cas gère un savoir acquis sans la moindre ambition d'innover car il ne peut que rarement assumer le risque de l'échec. La croyance à la réussite fait défaut et dès lors l'échec prend le dessus partout.

Le travailleur ne s'inquiète pas de ses insuffisances. Il ne se sent pas fier de ce qu'il fait pourvu qu'il garde son poste de travail. Sa carrière n'est pas tracée, son avancement est difficile et sa grille de salaire se tasse vers le bas à chaque retouche de celle-ci. La hantise de la perte de certains avantages de "chef" presse les responsables à bien s'entourer en guise de solidarité régionale, même aux dépens des compétences car pense-t-il " vaut mieux avoir plus de

sécurité et moins de compétence pour survivre en chef « Dès lors, nous pouvons distinguer trois catégories de travailleurs :

1. ceux qui ne se sentent pas du tout concernés, passifs et réalisant un minimum d'efforts sans aucune ambition ;
2. ceux qui se sentent concernés par les activités d'ailleurs, en dehors de leur entreprise. C'est ailleurs où ils dépensent leur énergie et où ils "font le plein".
3. ceux qui militent au sein de leur entreprise et croient au changement tout en s'investissant sincèrement.

Il est clair que la deuxième catégorie est la plus nombreuse. La troisième, peu nombreuse, est incapable de mobiliser le reste du personnel pour une mutation qualitative.

Les travailleurs les plus actifs sont plus nomades et placent leur appartenance ailleurs que dans l'institution où ils exercent. Ils travaillent en parallèle dans des activités quelquefois très différentes de ce qu'ils font dans leurs institutions de base où ils doivent justifier leur présence physique bien que leur esprit, leur réflexion et leur appartenance sont ailleurs.

Il est clair que la démarche d'amélioration est un processus lent qui ne résulte pas d'une volonté passagère mais bien de l'engagement de tous et de la persévérance. La démarche qualité doit mobiliser toute l'intelligence du personnel pour atteindre le "projet d'entreprise". Les conditions de cette démarche passent par la volonté et l'implication totale de la direction et du staff et par l'adhésion de tout le personnel. Cette démarche se traduit sur le terrain par la prévention des défauts, la mesure de la qualité et la recherche permanente de l'excellence. Cette démarche, une fois implantée dans une institution, développera une culture entreprise en mesure de bouleverser l'organisation et les comportements. Mais avant que tous pensent, agissent et militent qualité, cette démarche nécessite du temps et beaucoup de patience.

NOUVEAU STYLE DE MANAGEMENT

Le manager responsable d'aujourd'hui doit être un vrai leader. Il œuvre continuellement pour garder un équilibre entre la vie en société et le travail en entreprise. La démarche qu'il adopterait analyse certains aspects jugés essentiels pour évoluer vers un nouveau style de management. Elle se focaliserait sur la performance, l'apprentissage et le bien-être du travailleur. L'entreprise responsable ne peut s'épanouir et jouer son rôle pleinement dans la société que par un triple engagement de ses responsables en matière :

1. De performance financière durable,
2. D'un apprentissage continu et d'une ouverture sur le monde extérieur,
3. Du bien-être général et du plaisir des travailleurs.

Ceci stimule l'innovation en entreprise et la promotion des compétences et place l'éthique au cœur du management responsable. Ce triple engagement de performance, d'apprentissage et de plaisir est le fruit d'une expérience vécue en tant que responsable, enseignant et consultant en management et médiation. Cet engagement met l'accent sur l'importance de la communication non violente et des relations en entreprise.

Il est regrettable de constater aujourd'hui encore des carences inquiétantes en matière de responsabilité et d'éthique. Des frustrations quotidiennes, des attitudes et comportements néfastes et la culture de la contrefaçon, affectent la société et gangrènent l'entreprise. La responsabilité sociétale interpelle toutes les parties prenantes et agissantes d'une entreprise. Les managers à tous les niveaux hiérarchiques en sont les relais.

PERFORMANCE, APPRENTISSAGE ET PLAISIR

La performance financière durable est conditionnée par l'apport continu de l'apprentissage et du bien-être des travailleurs. La performance, l'apprentissage et le bien-être sont des leviers importants pour un management responsable.

Le bien-être est le leitmotiv de la performance et de l'apprentissage. Le manager responsable pilote sur ces axes et accompagne ses collaborateurs pour assurer un management d'équilibre entre la famille et le travail.

La Communication Non Violente dont l'écoute active est le meilleur garant pour une paix sociale durable s'apprend à tout âge. Elle prévoit les conflits et les transforme au profit de l'entreprise. Écouter son collaborateur avec empathie c'est le mettre en confiance ; c'est lui donner de la considération ; c'est valoriser ses atouts. L'apport de l'écoute active détend l'atmosphère d'une façon durable.

S'inscrivant dans une logique d'amélioration des performances, l'audit social est l'outil privilégié à mettre en place. Il permet de dresser un état des lieux. Il demeure le meilleur allié pour réduire les risques auxquels les entreprises sont confrontées. J. M. Peretti le définit comme étant un « examen professionnel qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH. »

La responsabilité sociétale sur la qualité et l'authenticité des produits impose aux managers une éthique de lutte contre la malfaçon. L'entreprise émergente doit en outre élargir son champ d'action à la qualité de la communication et à la sécurité d'éthique en vue d'assurer :

- Une meilleure communication source d'échange et de plaisir,
- Une communication non violente source d'estime et de considération,
- Une sécurité d'éthique source de bonne gestion des affaires.

Le manager responsable maintient un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Il doit faciliter l'écoute et le dialogue au sein de l'entreprise. Il crée des outils de pilotage social. Il scrute les indicateurs sociaux. Il élabore des études d'amélioration et de satisfaction. Il examine souvent le baromètre du climat social.

Le manager responsable encourage la politique de communication interne orientée vers la motivation, la participation, l'engagement et l'innovation. Le manager responsable est leader par sa capacité de compréhension, d'analyse, de respect, d'empathie et d'écoute active.

« L'objectif de la communication non-violente est d'aider les gens à interagir de façon à ce que chacun se sente plus intègre et plus relié aux autres et à ce qu'on ne s'entraide pas en étant motivé par la peur, la contrainte ou la culpabilité... » (Myers W, 1999) Cette culture pacifique de l'entreprise facilitera la tâche du manager responsable et motivera les parties prenantes.

« Ce que je cherche dans la vie, c'est la bienveillance, un échange avec les autres motivé par un élan du cœur réciproque » (Rosenberg M.B, 2005)

En effet chaque personne possède en elle-même les ressources nécessaires pour résoudre ses problèmes pourvu qu'elle se sente comprise et acceptée telle qu'elle est.

LEADER EN ÉCOUTE ACTIVE

Pour être leader en écoute active le manager doit nécessairement:

- Exclure ses propres idées préconçues, et toute tentative d'interprétation et adopter une attitude physique de disponibilité,
- Laisser autrui s'exprimer sans l'interrompre et lui poser des questions ouvertes,
- L'inciter à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou trop générale et lui donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,
- Pratiquer des pauses, comprendre sa souffrance et lui témoigner de l'empathie,
- Rester neutre et bienveillant et reformuler ses propos avec ses propres termes.

La reformulation est une technique d'écoute active, centrée sur les faits. Elle ne cherche pas à faire parler d'avantage son interlocuteur. Elle ne cherche pas à le convaincre. Elle consiste à redire en d'autres mots ce que la personne a dit. Ceci lui prouvera que nous l'avons bien comprise.

La reformulation est un pas important vers le rapprochement des parties et la résolution des conflits. *« Lorsque le conflit est résolu les parties se félicitent. L'image de soi est valorisée. Les liens se resserrent. La cohésion du groupe se renforce. La responsabilité individuelle est mise en valeur. L'efficacité du groupe augmente »* (Licette C).

La culture de l'entreprise responsable intègre la dimension de compréhension, d'acceptation et de respect mutuel. Elle préservera ainsi la stabilité et l'harmonie générale. Elle fera de l'entreprise le projet mobilisateur de toutes les énergies.

COMMUNICATION NON VIOLENTE

Les bonnes relations se focalisent sur une bonne écoute et une communication pacifique qui assure la pérennité de l'entreprise et son développement durable.

« ...Seul dans la communication, la vie humaine a un sens » Paulo Freire

En vue d'une bonne communication interne et externe il est recommandé aux responsables en particulier et à tous les travailleurs de faire un apprentissage en matière de communication non violente. (Marshall Rosenberg, 2012)

Pour ceci savoir décrypter un message est essentiel. Décrypter c'est connaître dans un message le sens des mots, la portée de la tonalité et le langage de la gestuelle. Dans cet apprentissage on connaîtra les limites de son interlocuteur dans la compréhension et la mémorisation. On connaîtra les différences humaines de perceptions. (Carolin Nagy, 2005)

- Le travail sur soi améliorera la capacité de notre écoute active et de notre empathie envers nos interlocuteurs.
- L'apprentissage de la reformulation et des techniques de questionnement aidera le manager à être le meilleur relai dans le cadre de sa responsabilité sociétale.
- L'apprentissage des techniques de négociation permettra de s'épanouir dans le cadre des affaires gagnant-gagnant.
- L'établissement des règles de gestion avec les parties prenantes calme les tensions sociales et aide à l'instauration et à la conservation d'un climat social serein au sein de l'entreprise.

Il est nécessaire face à un conflit en escalade de savoir comment l'analyser, comment et quand intervenir. En cas de conflit ouvert, éviter les violences verbales qui enveniment la situation et élargissent le conflit. Éviter de recourir à la justice qui incite toujours le perdant à la revanche et crée un cycle infernal. La justice ne répare pas les rancunes ! Gérer plutôt le conflit par une médiation appropriée avant qu'il devienne hors contrôle. Une bonne médiation calme les tensions et répare le tort tout en sortant les parties en conflit gagnant-gagnant.

Un gestionnaire idéal se remet toujours en cause et apprend en continue. Il fait un travail sur soi en matière d'écoute active, de l'empathie, de reformulation et d'un bon questionnement. Le conflit en cas de négligence escalade impérativement. Sa résolution est plus facile lorsqu'il est pris en charge plus tôt. La gestion des conflits passe par une analyse pour connaître son stade d'évolution et lui prescrire un mode d'intervention.

Bien communiquer est la pierre angulaire de la performance et du plaisir. La communication non violente facilite les échanges, rapproche les parties en conflit et répare-les torts.

L'ART DE NÉGOCIER

Le manager responsable doit ouvrir son apprentissage aux techniques de la négociation. La bonne négociation est sous-tendue par une meilleure communication. Elle a son propre style et ses règles. Dans la négociation en médiation il est recommandé de :

- Écouter sans interrompre,
- Se concentrer sur le sujet du conflit,

- Consulter si nécessaire des spécialistes sur les sujets annexes en matière de justice et autres,
- Donner la chance aux parties de s'exprimer librement et sans contrainte aucune.

GESTION DES CONFLITS

Le responsable concerné par un conflit doit écouter activement les parties concernées, éviter de leur couper la parole et patienter avec chacune des parties jusqu'à la fin de son exposé. Écouter avec empathie c'est être capable de sentir les émotions de chaque partie prenante sans parti pris. Gérer le conflit c'est rapprocher les points de vue par le questionnement et la reformulation. Gérer le conflit c'est assurer le respect et la compréhension mutuelle des parties.

Le responsable leader communique sans violence et encourage la communication entre toutes les parties prenantes. Il intègre les préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et à ses relations. Il répond aux besoins des générations.

L'ENTREPRISE INNOVANTE

L'entreprise responsable est une entreprise innovante. L'entreprise responsable est une communauté de connaissances. Elle est caractérisée par la motivation et la flexibilité de ses responsables. Le manager responsable encourage l'innovation totale. Il explicite la valeur ajoutée liée à chaque innovation.

La communauté de connaissances est un atout compétitif. L'entreprise émergente doit en outre élargir son champ d'action à la qualité de la communication et à la sécurité d'éthique en vue d'assurer :

- Une meilleure communication source d'échange et de plaisir,
- Une communication non violente source d'estime et de considération,
- Une sécurité d'éthique source de bonne gestion des affaires.
- La création et l'application de nouvelles idées dans un processus d'innovation.

Les organisations sont de plus en plus assimilées à des traitements de connaissances associant l'homme et la technologie (Debra M. Amidon 2001).

Le manager responsable assure et fait assurer une veille permanente pour la survie de l'entreprise dans le creuset de la mondialisation. La veille n'est pas, seulement, une fonction spécialisée confiée à quelques experts mais un état d'esprit généralisé dans l'entreprise.

L'actif le plus précieux est le capital intellectuel de l'entreprise. Si l'on considère l'entreprise du point de vue de sa richesse immatérielle, on constate qu'elle réside dans chaque être humain et dans chaque échange ou idée. Dans une entreprise responsable les parties prenantes motivées ont des qualités de flexibilité, de mobilité, de loyauté et de compétence. Les personnes sont désormais reconnues sur la façon dont leur savoir-faire est utilisé.

L'innovation d'aujourd'hui est la compétence du futur. Il est nécessaire de réaliser des audits internes et externes pour évaluer et faire évaluer une stratégie d'innovation.

L'ÉTHIQUE EN MANAGEMENT

« Au-delà des règles et des principes de management que nous devons intégrer dans nos décisions et nos comportements au quotidien, il revient d'abord à chacun d'entre nous de faire appel à son sens des responsabilités et à son bon sens... » (Éthique du Management Accor)

L'éthique en management n'est pas un nouveau concept, mais seulement un nouveau vocable pour exprimer les fondements moraux des liens commerciaux unissant clients et fournisseurs de l'Antiquité à nos jours. D'abord purement verbale et s'appuyant sur une confiance mutuelle, elle est aujourd'hui plus formelle (codes d'éthique par exemple), mais reste profondément imprégnée des cultures nationales.

Alain Bruneau, affirme qu'« *on ne gagne pas au détriment des autres, mais à long terme avec eux* ». La charte de l'Entreprise citoyenne allie les trois performances :

- Performance économique : honorer la confiance des actionnaires et des clients,
- Performance sociale : capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs,
- Performance sociétale : contribution de l'entreprise au développement de son environnement. (Favilla, Entreprise citoyenne)

« Être responsable, c'est répondre de ses actes et en accepter les conséquences »

Le guide déontologique devient une nécessité contractuelle pour mener à bien les affaires dans une entité économique. Le guide dissipe les malentendus et limite les conflits.

« L'entreprise performante sera celle qui maîtrisera mieux sa dimension humaine et les relations qu'elle entretient avec son environnement » (Landier H, 2011). Une entreprise qui veut exercer sa responsabilité sociale ou s'engager dans le développement durable doit travailler sur plusieurs champs :

- le respect de l'environnement,
- la sécurité de la production,
- l'amélioration du dialogue social
- le respect des Droits et l'adhésion aux normes et aux labels. »
- l'éthique, la lutte contre la corruption ...
- l'engagement dans sa communauté...
- le dialogue avec les parties prenantes,
(Chauveau A. et Rosé J.J ,2003)

Plus il y a d'échanges, plus il y a création de valeurs. Échanger c'est adopter une posture d'écoute, de respect et de régulation relationnelle.

Les qualités clés du manager responsable peuvent être résumées comme suit :

- Capacités techniques acquises par la formation initiale et l'expérience professionnelle ;
- Aptitude à apprendre et à progresser ;
- Aptitudes à diriger, animer et motiver ;
- Résistance au stress et contrôle des situations difficiles ;
- Compétence dans la gestion non violente des affaires ;
- Aptitude dans les relations gagnant-gagnant.

APPROCHE HOLISTIQUE

Le manager responsable porte dorénavant son regard tous azimuts et développe une approche holistique qui consiste à prendre en compte la globalité des pratiques de gestion opérationnelle plutôt que de les aborder de façon morcelée. Ceci en raison des conditions du marché des affaires qui sont en perpétuels changements.

L'entreprise s'inscrivant dans un environnement en perpétuelle mutation, il convient de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. « *Commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite, nous innoverons* », a dit William Edwards Deming

Chaque travailleur doit soutenir et coopérer sans limite, assister et informer au besoin, contribuer efficacement à la réalisation des objectifs du groupe, se poser en permanence les questions suivantes : Que dois-je faire ? Comment dois-je le faire ? Est-ce que je peux le faire ? Comment l'ai-je fait ? Qu'est-ce que je peux faire d'autre ? Quel est mon avenir ? Comment serai-je récompensé ?

DÉMARCHE QUALITE

Avant que tous pensent, agissent et militent qualité, cette démarche nécessite du temps et beaucoup de patience. Notons bien, que l'apprentissage de la qualité se fait aussi par la formation continue à la qualité. En outre, pour pouvoir survivre dans un monde en pleine mutation, toute institution se voit obligée de s'adapter continuellement aux différentes conjonctures qui se présentent, en quête d'une productivité qualitative. Dans une situation normale le sentiment de se réaliser et la soif de reconnaître ses mérites sont des besoins non négligeables dans la motivation.

La démarche qualité recommande des structures légères et décentralisées. Les organigrammes horizontaux stimulent la communication et facilitent la prise rapide de décisions. Lorsqu'on sait que chaque défaut constaté a ses 80 % de responsabilités en amont, il est nécessaire, pour une mutation qualitative, de mener une action globale tout azimut. Il est nécessaire d'acquérir une réaction spontanée à toute constatation de non-qualité en vue d'une amélioration rapide.

Les remarques des usagers doivent être sollicitées, collectées et analysées. Elles constituent une source d'idées, capables de réajuster et d'améliorer le processus de qualité.

Les procédures de fonctionnement doivent consigner l'essentiel dans un langage clair et concis. Elles doivent être facilement consultables et constamment mises à jour. Vu que les réserves de productivité qualitative ne s'épuisent jamais ; il est nécessaire de créer un bulletin interne pour la chasse de la non-qualité.

En effet la qualité durable se place comme la ressource principale au service de la compétitivité. Elle se concrétise sur le terrain par l'ensemble des petites choses bien faites sur lesquelles l'attention est portée. La qualité est un compromis permanent entre les exigences et les contraintes. L'utilisateur est une ressource mobilisable et non négligeable d'information et d'idées à mettre à contribution.

L'ACTEUR PRINCIPAL DE LA QUALITÉ

L'acteur de la qualité est bien le travailleur. Celui-ci cherche en premier lieu un salaire. Ensuite il part en quête de la sécurité de l'emploi puis il cherche une appartenance. Après quoi il aspire à une reconnaissance de ses efforts. Lorsque ces quatre besoins sont satisfaits, il déploie toute son énergie. Il affirme ses capacités, maintient ses compétences et donne le meilleur de soi.

La démarche qualité est autant motivée par la culture interne de l'institution. Elle est soutenue par l'implication totale de la direction et par la compétition externe imposant l'obligation de performance. La communication reste l'action fondamentale dans cette démarche.

Un travailleur qui ne connaît pas les missions de son entreprise, les objectifs de cette dernière et ses difficultés, ne se sent pas concerné. Il ne voit pas l'impact de ses efforts dans le développement de son institution. Il ne peut jamais adhérer à la démarche qualité.

La communication, la sensibilisation et l'implication restent les vecteurs porteurs d'actions de perfectionnement. Les travailleurs, vivant les problèmes du terrain et ayant la possibilité de s'exprimer, sont à même de les résoudre et parfois mieux que leur hiérarchie. Le travailleur est naturellement fier et stimulé devant un résultat d'amélioration qu'il s'approprie. Le sentiment de se réaliser et la soif de reconnaître ses mérites sont des besoins non négligeables dans sa motivation. La rémunération peut être un élément de motivation lorsqu'elle reste relative aux résultats mesurables et négociés auparavant.

PRODUCTIVITÉ QUALITATIVE

Une étude de 1994 rapporte qu'en France la non-qualité, tout secteur confondu, représente plus de 18 % de la valeur ajoutée cumulée. Il y a donc des réserves non négligeables, même dans les pays développés, concernant la productivité qualitative. Le qualicien Grosby affirme que 80 % de défauts ne sont pas de la responsabilité de ceux qui les produisent. Un travailleur

dans une institution, en produisant la non-qualité, n'est responsable que de 20 % de celle-ci. Mais il contribue à son tour aux 80 % des autres activités qualifiées de non-qualité. Ceci confirme que la non-qualité est produite conjointement par tous. La qualité, affaire de tous, ne peut être que collective organisée et totale. Les non-qualités sont générées essentiellement par des besoins mal exprimés, des objectifs peu clairs et des dysfonctionnements dans l'organisation. Les ingrédients d'une démarche qualité sont de nature aussi bien interne qu'externe à l'institution considérée. La direction doit être en mesure d'exiger la performance d'un personnel motivé. Elle doit différencier les efforts de chacun, et avoir un projet d'entreprise mobilisateur. Le staff doit communiquer et être prêt à se remettre en cause pour réajuster le tir dans le bon sens. Le personnel doit être en mesure de gérer son propre changement.

En externe, la concurrence entre institutions de même activité doit être loyale. Ceci sur la base d'un référentiel objectif et connu de tous. L'État doit décourager le gain facile. Il doit inciter à l'excellence par des mesures fiscales adéquates. Il doit cultiver les valeurs morales et encourager les projets nationaux mobilisateurs.

Le travailleur, en général, gravite difficilement les marches de l'échelle de Maslow. Beaucoup sont à la première marche. Ceux qui arrivent à franchir la deuxième marche qui consiste à la sécurité d'emploi sont en quête d'une appartenance qui reconnaît leurs mérites et les hisse au niveau de la recherche de la qualité.

La formation reste distante du monde du travail et les universités forment des cadres livrés plutôt au chômage. Les responsables ne sont pas toujours en mesure de prendre correctement en charge les nouvelles recrues car eux-mêmes n'ont jamais été pris en charge convenablement. En plus les responsables ne peuvent exiger une qualité dans les relations avec les partenaires sociaux alors que la plate-forme de négociation est pauvre en monnaie d'échange.

La qualité reste partielle car rien ne bouscule les structures dans la recherche de l'excellence. Si les multinationales arrivent à satisfaire les besoins vitaux des travailleurs leur besoin d'appartenance ira inéluctablement vers ces sociétés.

Le projet d'entreprise est un moyen fondamental de mobilisation de tout le personnel. IBM s'est fixé comme projet d'entreprise d'être la première société au monde. Ses valeurs sont le respect de l'individu, le service à la clientèle et l'excellence.

L'intelligence du personnel ne peut être mobilisée dans la recherche de l'excellence que si toute l'institution s'organise pour. Il est établi, que les défauts se propagent et se multiplient en aval dans tout processus de production ou de service. Tout défaut en amont inhibe toute action qualitative en aval. La démarche qualité est aussi la prévention des défauts. Cette prévention nécessite de l'information, du professionnalisme et de l'engagement sinon la démarche se réduit à une navigation à vue sans portée réelle.

L'intérêt de l'utilisateur doit converger avec l'intérêt général de l'établissement. Ceci nécessite, en permanence, l'écoute de l'utilisateur, la connaissance des missions assignées à l'établissement. La démarche qualité passe inévitablement par des moments de découragement.

Réfléchir sur ses propres faiblesses c'est avant tout, se remettre en cause : action nécessaire pour tout redressement. Réfléchir sur les faiblesses de l'entreprise c'est participer à la gestion de celle-ci. Toutes ces réflexions sont à risque et demandent non seulement des efforts mais de la motivation et de l'appartenance à un projet mobilisateur. La qualité recommande en premier lieu de la continuité dans le travail et exige l'achèvement des tâches entreprises.

Combien de travailleurs peuvent, sans rougir, faire un bilan sincère de projets ou d'actions qu'ils ont réellement achevé ? En ayant la réponse prévisible, on peut dire, sans trop se tromper que la qualité trébuche.

LA QUALITÉ TRÉBUCHE

La chasse à la non-qualité doit être un préalable à tout. Ainsi, comme dit le proverbe, "*tout embellissement doit être précédé par un nettoyage*". Lorsqu'on sait que chaque défaut constaté a ses 80 % de responsabilités en amont, il est nécessaire, pour une mutation qualitative, de mener une action globale tout azimut.

Avoir une réaction spontanée à toute constatation de non-qualité est le premier pas vers une prétention d'amélioration. Aucune fonction identifiée ne doit rester à la traîne, faute de quoi, les résultats seront en deçà des efforts consentis. Le processus connaîtra inévitablement un retour en arrière.

Les procédures de fonctionnement doivent consigner l'essentiel dans un langage clair et concis. Elles doivent être facilement consultables et constamment mises à jour. En outre, le manuel de qualité doit être conçu comme un référentiel et un guide capable d'organiser les efforts de la démarche qualité.

Élaborer une base de données qualité de référence nécessaire pour l'implantation de la qualité totale. La base doit donner la température à chaque instant du niveau de la qualité, des achèvements dans ce domaine et des nouvelles possibilités et contraintes. Cette base doit mettre en exergue, en guise de rappel permanent, le " projet d'entreprise " mobilisateur vers lequel tendent tous les efforts qualitatifs du personnel et des usagers. Cette base doit tenir à jour des statistiques d'évolution de certains indicateurs de performance globaux et des indicateurs de performance par fonction, identifiés dans la chaîne de traitement de l'information. Cette base donnera un tableau de bord périodique qui doit être analysé par tous les concernés en vue de nouvelles suggestions à mettre en œuvre.

Vu que les réserves de productivité qualitative ne s'épuisent jamais ; il est nécessaire de créer un bulletin interne pour la chasse de la non-qualité. Ce bulletin recensera la non-qualité, la chiffrera ; il imaginera des scénarii de redressement et recherchera la réserve de productivité qualitative à l'intérieur de l'institution et dans son environnement immédiat. Il reportera les expériences similaires vécues ailleurs.

La base de données qualité doit porter en elle-même les signes de qualité : être protégée contre tout piratage, être conviviale, être facile d'accès et assez riche en informations utiles.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Bulletin des Bibliothèques de France 1998 Numéro 1 : Dossier "la démarche qualité";
- L'art d'informatiser une bibliothèque;
- El miqyas revue algérienne de normalisation et de propriété industrielle n°11/12 :1996 et 97;
- La démarche de certification A. Ouaret Pdg Sem-Vérital;
- Mise en oeuvre des normes internationales dans le domaine de la qualité: forum Iso 9000;
- Catalogue des normes algériennes 1997 (Inapi);
- Introduction aux normes Iso 9000 Inerga Mars 1998;
- Implanter et gérer la qualité totale A. Bernillon et O. Cérutti.
- [2] Peretti J.M. (2011) ressources humaines, Vuibert, Paris
- [3] Peretti J.M (2010) Pour une performance durable des organisations, Collectif - Editions d'Organisation
- [4] Peretti J.M (2006) Gérer la diversité dans l'entreprise, Editions d'Organisation
- [5] Peretti J.M (2006) Les responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants, Editions d'Organisation
- [6] Landier H (2012) Vice-président, IAS
- [7] Igalens J (2004) Tous Responsables, Ed d'Organisation,
- [8] Licette Ch Savoir gérer un conflit, Eviter une crise ou la surmonter, Studyrama
Schulz F von Thun est un psychologue allemand et expert en communication et a exploré la psychologie de la communication interpersonnelle.
- [9] Rosenberg M B (2005) Introduction à la communication non violente La découverte Paris
- [10] Myers W (1999) Pratique de la communication non violente jouvence éditions France
- [11] James W chercheur en physiologie, psychologie et philosophie.
- [12] Glasl Friedrich est un économiste autrichien, consultant en gestion et recherche sur les conflits. .
- [13] Fisher R Shapiro D (2008) Gérer ses émotions c'est aussi tenir compte de celles des autres Collection "Réponse" Paris

[14] Fisher S, Abdi D I, Ludin J, Smith R, Steve W, Sue W (2000) Cheminer avec le conflit Compétence et Stratégies pour l'action iied Birmingham

[15] Lempereur A P, Salzer J, Colson A (2008) Méthode de médiation au cœur de la conciliation, Dunod Paris

[16] Stimec A (2007) La Médiation en Entreprise 2^{ème} édition Dunod Paris

[17] Jaabiri F et Bahayou Y (2000) Le M'zab Cité-Etat, Morgens H.H, Copenhague

LES PRATIQUES RH FACE AUX DÉFIS DE L'INCLUSION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP : LES ENSEIGNEMENTS D'UNE REVUE NARRATIVE

Ahmed BELGAID

Doctorant, Laboratoire de Recherche en Economie de Développement et Gouvernance des Organisations (LAREDDGO). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Ain Chock. Université Hassan II de Casablanca.
Belgaidahmed7@gmail.com

Adil CHERKAOUI

Professeur HDR, Laboratoire de Recherche en Economie de Développement et Gouvernance des Organisations (LAREDDGO). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock. Université Hassan II de Casablanca.
cherkaoui.adil.casa@gmail.com

RÉSUMÉ

De nos jours, la fonction RH est de plus en plus interpellée sur des sujets de redevabilité sociale, de RSE, de bien-être au travail et de GRH socialement responsable. Des enjeux sociaux dans lesquels la fonction RH est amenée à y participer et y répondre.

Dans le sillage de ces thématiques contemporaines de la fonction RH figure le thème de la diversité en entreprise. Les praticiens RH jouent un rôle-clé dans la mise en place d'une politique effective en s'ouvrant sur de nouveaux viviers de recrutement et en mettant en place un environnement de travail inclusif et ouvert aux différences.

Les pratiques RH face aux défis de l'inclusion des personnes en situation de handicap :
les enseignements d'une revue narrative

Pour cela, ils doivent mener une politique de GRH socialement responsable permettant de dépasser le caractère intégratif que peuvent avoir certaines démarches de recrutement.

Au travers d'une revue narrative des travaux antérieurs, nous mettons en lumière le rôle que peut jouer la fonction RH dans la réussite d'une démarche de diversité en entreprise axée sur le handicap.

MOTS-CLÉS

Diversité ; GRH ; Inclusion ; Handicap

ABSTRACT

Nowadays, the HR function is increasingly challenged on topics of social accountability, CSR, well-being at work and socially responsible HRM. Social issues in which the HR function is called upon to participate and respond to them.

In the wake of these contemporary themes of the HR function is the theme of diversity in business. HR practitioners play a key role in the implementation of an effective policy by opening up to new recruitment pools and setting up an inclusive work environment open to differences.

To do this, they must implement a socially responsible HRM policy to overcome the integrative nature that certain recruitment procedures may have.

Through a narrative review of previous work, we shed light on the role that the HR function can play in the success of a disability-focused approach to diversity in business.

KEYWORDS

Diversity, HRM, Inclusion, Disability

INTRODUCTION

Selon la banque mondiale, un milliard d'individus, soit 15 % de la population mondiale, sont porteurs d'un handicap. Il s'agit d'une population caractérisée par la précarité due à de fortes inégalités en matière d'éducation, d'accès aux soins et d'inclusion professionnelle.

Dans le contexte des affaires, les entreprises sont plus que jamais interpellées sur des questions d'engagement RSE et de redevabilité sociétale (Cherkaoui, 2020), dont la diversité et la lutte contre toutes formes de discrimination.

Notre article vise à proposer une vue d'ensemble sur les concepts gravitant autour du handicap au travail et de la contribution de la fonction RH dans l'implémentation d'une politique de diversité axée sur le handicap.

Cela consiste à dresser une revue narrative de la littérature autour du management de la diversité axée sur le handicap au prisme des pratiques de RH en entreprise. En effet, l'analyse portera sur le rôle des praticiens de la fonction RH en matière d'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap PSH selon une perspective organisationnelle tout en identifiant les pratiques contemporaines y contribuant.

De là, notre revue narrative consiste à appréhender **comment la fonction RH contribue dans la mise en place d'une démarche de diversité axée sur le handicap ?**

De nombreuses recherches mettent en évidence le rôle central des acteurs RH en matière de développement et la diffusion d'une culture de diversité

Les pratiques RH face aux défis de l'inclusion des personnes en situation de handicap :
les enseignements d'une revue narrative

qui rend l'entreprise une organisation inclusive (Schloemer-Jarvis, A et al 2021 ; Kwan, 2019. Meacham, H et al 2017 ; Gröschl, S., 2007).

Dès lors, notre approche est de nature holistique étant donné qu'elle mettra en lumière la contribution potentielle des différents instruments RH au déploiement d'une politique de diversité axée sur le handicap.

I – LA FONCTION RH AU CŒUR DES PROJETS DE DIVERSITÉ-HANDICAP

Les manuels traditionnels de GRH accordent une attention superficielle à la gestion des PSH en contexte organisationnel (Meacham et al 2017). La minorité des productions académiques prêtent l'attention à l'accès à l'emploi, parfois la sensibilisation des acteurs et de la conciliation vie privée et vie professionnelle mais pas à la relation une fois sur le lieu de travail (Colella. 1994 ; Kulkarni et Valk. 2010 ; El Abboubi. 2018).

En effet, Michel Féron indique qu'il existe en GRH des cadres conceptuels pouvant être mobilisés dans la compréhension des représentations de la diversité et des actions susceptibles d'inspirer des dispositifs de pilotage (Féron. 2008). Tandis que Cox et Blake (1991) affirment que l'apport des pratiques RH en matière de diversité ne se limitent pas à un domaine spécifique, sa contribution impacte toutes les pratiques managériales, la stratégie de GRH et la logique organisationnelle de l'entreprise.

La DRH joue un rôle central dans le déploiement effectif d'une politique de diversité en entreprise. Le management de la diversité concerne les différentes politiques de GRH qui sont parfois intégrées dans un plan global de gestion de la diversité, le plus souvent piloté par la DRH ou la Direction Générale (Cornet & El Abboubi. 2012).

Kossek et al. (2006) développent une vue globale des stratégies de la diversité et la fixation d'objectifs organisationnels, collectifs et individuels.

Les pratiques RH face aux défis de l'inclusion des personnes en situation de handicap :
les enseignements d'une revue narrative

Ils proposent de transformer ces objectifs en programmes et initiatives RH ainsi que la mise en place d'instruments de mesure et d'indicateurs de suivi.

Les pratiques RH contribuent dans la création d'un contexte d'inclusion en accordant un accès et un traitement équitables aux minorités et en indiquant les attitudes et les comportements non discriminatoires à adopter par les collaborateurs majoritaires en entreprise (Arthur Jr & Doverspike. 2005).

Par ailleurs, le développement de la RSE a placé la fonction RH au cœur de la stratégie des entreprises et demande l'engagement de tous les salariés et l'activation de tous les leviers de la GRH (Peretti et Uzan, 2011). Elle constitue le centre de gravité et se trouve indissociable à la GRH contemporaine et permet à la politique diversité de gagner en légitimité. À l'heure actuelle, les recherches académiques s'interrogent sur la reconfiguration de la GRH pour intégrer les aspects éthiques et la RSE (Lakhlili & Ketatni. 2020). Cette configuration fait de la diversité un élément central confirmant les engagements de l'entreprise pour une GRH éthique et inclusive.

Dans cette dynamique, pouvoir rendre des comptes en matière de gestion des différences s'avère un exercice incontournable pour toute entreprise souhaitant prouver à ses parties prenantes l'adoption effective d'une GRH socialement responsable (Maizeray. 2018).

Selon Barthe et Belabbes (2016), la GRH socialement responsable est celle qui, tout en se préoccupant de la croissance 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.

Face à la pénurie de compétences dans certaines fonctions, le concept de diversité apparaît comme une démarche volontariste mais trouve

également des motivations plus utilitaristes. L'entreprise a tout intérêt à diversifier ses équipes dans une quête d'innovation et de performance.

II – RECRUTER SANS DISCRIMINER

La suppression de la discrimination à l'embauche nécessite une remise en question profonde de méthodes de sourcing, de sélection des candidats et de leur évaluation. La plupart des formes de discrimination sont tellement systématiques au point que les recruteurs ne sont pas conscients quand ils se comportent de manière discriminatoire. Par conséquent, ils s'appuient plus ou moins involontairement sur des stéréotypes discriminatoires et des préjugés pour écarter un candidat (Harcourt et al. 2005).

L'entreprise inclusive doit faire en sorte que l'ensemble de son processus de recrutement devrait être accessible, en ce sens qu'une fois qu'un individu a soumis une candidature via le site/application et qu'il fait l'objet d'une convocation aux entretiens et un examen approfondi, les étapes ultérieures sont supposées être également accessibles. Pour retirer les obstacles à l'embauche, les annonces d'emploi, les formulaires de candidature, les lieux d'entretien et les formes d'évaluation des candidats doivent être adaptés aux PSH (Verulava & Bedianashvili. 2021). De plus, les critères de sélection et les tests médicaux et psychométriques utilisés doivent être appropriés et non discriminatoires. Il s'agit là des principaux points de blocage rencontrés par les PSH et qui portent sur l'accès aux annonces d'emploi, à la divulgation du handicap lors de l'entretien et aux tests médicaux et psychométriques (McKinney & Swartz.2019).

La littérature indique clairement que la formulation utilisée dans la description du poste et des compétences recherchées chez le candidat doit être non discriminatoire au risque d'exclure les PSH telles que les entreprises qui exigent un permis de conduite alors que la conduite n'est pas une fonction inhérente au poste (Dalgin & Gilbride, 2003 ; Wilson-Kovacs et al., 2008). La formulation de l'annonce devrait se faire avec attention de manière à ne pas adopter un discours potentiellement discriminant pour les PSH.

Aucune mention à caractère discriminatoire ne doit figurer dans les annonces et qui doivent être conformes à la législation en vigueur, voire même la dépasser en intégrant les normes des conventions internationales en matière de lutte contre la discrimination.

En effet, la conformité légale des pratiques RH ne suffit pas pour prétendre être une organisation pleinement inclusive. Les lois constituent une mesure visant à éliminer la discrimination sur le lieu de travail sans qu'elles aient une influence sur le caractère volontaire des entreprises en les encourageant à recruter des PSH (Markel et Barclay 2009 ; Nazarov, Kang et von Schrader, 2015).

Peretti (2006) met l'accent sur les quatre leviers essentiels pour une politique de recrutement équitable, à savoir : La définition du poste et les critères de sélection, la diversification des modes de « sourcing » utilisés et la politique de communication auprès des candidats, l'objectivité des méthodes d'évaluation et finalement la sensibilisation et la formation des recruteurs.

Les travaux de recherches relatifs à sélectivité non discriminante se sont multipliés, portant sur ses nouvelles formes de CV, à savoir le CV vidéo (Galindo et al, 2015 ; Hiemstra, Derous, Serlie, & Born, 2012), le CV anonyme (Derous & Decoster, 2017 ; Krause, Rinne, & Zimmermann, 2012 ; Aslund & Skans, 2012 ; Ben Yedder, Frimousse et Peretti. 2011 ; Bog & Kranendonk, 2011). Elles s'inscrivent dans les débats théoriques et pratiques concernant la lutte contre les différentes formes de discrimination lors du recrutement. Ces études ont également démontré que l'impact de l'anonymat n'est toujours pas significatif en matière de discrimination.

La sélection des CV n'est pas une fin en soi et son anonymat ne garantit pas la réduction du risque de discrimination, cette dernière peut s'opérer après la phase du tri des CV étant donné que les candidats choisis seront convoqués à des entretiens et dont la subjectivité du recruteur pourra se

manifester. Ainsi, l'entreprise devra innover en matière d'évaluation des candidats en adoptant de nouvelles formes de sélection.

Les PSH demeurent en effet la cible de nombreux stéréotypes selon lesquels elles seraient moins performantes, moins compétentes et fréquemment absentes (Rohmer et Louvet, 2006). L'étude menée par Amadiou (2006) via la méthode des « testings » de recrutement, réalisée sur la base de l'envoi des CV, montre qu'un candidat mentionnant un handicap a quinze fois moins de chances d'obtenir une réponse positive et de poursuivre le processus de recrutement.

Dans le même ordre d'idée McKinney & Swartz (2019) démontre que de nombreuses PSH ayant divulgué le handicap lors des premières phases de recrutement (dans le CV et formulaire de candidature) ont vite été recalées, elles ont par la suite cessé de le divulguer toute information portant sur leur handicap, elles étaient alors convoquées à assister aux entretiens d'embauches. Cependant, elles ont constaté que leurs candidatures avaient été rejetées lors du processus d'entretien, notamment lors des entretiens, et ce en raison de leur handicap visible.

Dans ce sens, l'entreprise inclusive peut recourir à des méthodes d'évaluation des candidats basées sur le digital et la réalité virtuelle telles que les centres d'évaluation (assessments center) et les serious-games (De Gloria, Bellotti & Berta, 2014 ; Alklind Taylor, Backlund, & Niklasson, 2012 ; Bereni. 2009 ; Piotrowski & Armstrong, 2006) ainsi que les tests de personnalité (Rothstein & Goffin, 2006) et ce, afin de placer le candidat dans des situations quasi réelles et l'évaluer de manière objective.

La compétence recherchée par le recruteur est traduite selon une attitude comportementale testée et mesurée lors d'une mise en situation qui prend la forme d'exercices de simulation. Le recruteur observe de manière pragmatique la réaction du candidat face à de multiples situations professionnelles quasi-réelles. Cette forme d'évaluation est plus objective

Les pratiques RH face aux défis de l'inclusion des personnes en situation de handicap :
les enseignements d'une revue narrative

puisqu'elle permet de dépasser les préjugés des recruteurs, marginalisant plusieurs candidats notamment les PSH.

Au cours de ce processus, l'entreprise adopte une démarche de sélection scindée en deux étapes afin de juger l'aptitude du candidat en situation de handicap à occuper le poste (McKinney, 2013). Un premier niveau d'évaluation porte sur le candidat et ses qualifications et ce afin de s'assurer qu'il possède les compétences et l'expérience requises pour occuper le poste. Le deuxième niveau d'évaluation porte sur les aménagements nécessaires pour pouvoir remplir les exigences inhérentes ou les fonctions essentielles du poste.

Les recruteurs ne peuvent en aucun cas écarter une PSH à cause d'une déficience que lorsque celle-ci empêche significativement la PSH d'accomplir les exigences inhérentes à l'emploi et que l'aménagement raisonnable ne permet pas de dépasser cet obstacle (McKinney & Swartz, 2019).

III – L'ONBOARDING DES PSH

Toutes les actions précédemment citées ne peuvent aboutir aux résultats escomptés si elles ne sont pas accompagnées par une bonne démarche d'inclusion des PSH. En effet, l'utilisation du digital dans les actions de recrutement ne constitue pas une fin en soi. La préparation de la phase d'accueil conditionnera la rétention des PSH recrutées en entreprise.

Une vision sociale du handicap (Richard & Barth, 2015) mettant en évidence la dimension extrinsèque du handicap qui est considéré comme un produit social résultant d'une inadéquation de l'environnement avec les caractéristiques des PSH. En d'autres termes, il n'a pas de handicap dans un environnement accessible.

En effet, le recrutement des PSH ne constitue pas une finalité en soi. L'objectif de la diversité est de dépasser la simple logique d'intégration que

l'on retrouve dans les politiques de discrimination positive vers une logique d'inclusion effective. En effet, les concepts d'intégration et d'inclusion sont souvent associés à la même définition, pourtant il existe une différence sémantique qu'il nous semble nécessaire de clarifier.

La littérature grise fait ressortir l'existence de plusieurs ambiguïtés sémantiques quant à l'usage des termes « inclusion » et « intégration ». En réalité, ces deux concepts relèvent de deux paradigmes différents. Il s'agit d'une véritable inversion de paradigme.

L'intégration ne questionne pas la norme établie par la société tandis que l'inclusion interroge cette norme, elle la modifie continuellement pour y inclure toutes les singularités et les différences des individus (Le Capitaine. 2013).

L'inclusion consiste à assimiler le handicap et le fait entrer dans la normalité quels que soient la nature et le degré de sa déficience, en posant comme principe fondamental l'interaction entre la personne et l'environnement. Sur le plan anthropologique, cela signifie que l'ensemble des individus sont tous égaux, quel que soit leur écart quant à une pseudonorme prédéfinie par la société comme étant une référence pour une forme d'acceptation.

L'inclusion des PSH en entreprise ou tout autre milieu ordinaire renvoie à la volonté de ne pas vouloir réparer les différences corporelles des PSH pour les faire rejoindre à tout prix le cercle fermé de la normalité devenue une exigence sociale, et dont la volonté absolue d'y parvenir développe à la fois de la compulsion et de la frustration (De Stexhe. 2015). Elle place les PSH comme des acteurs de leurs propres vies. Centrée sur l'analyse des potentialités et des besoins des PSH, l'inclusion vise l'adaptation de l'environnement pour une meilleure accessibilité ainsi que la participation des différents acteurs concernés afin que chaque personne, quelle que soit sa pathologie, ait sa place dans tous les lieux de la vie sociale ou privée (Bouquet et al 2015).

Le concept d'intégration quant à lui désigne le droit à la similitude, au vivre ensemble, tolérant une forme plus au moins forte d'exclusion des personnes ne parvenant pas à s'adapter au milieu ordinaire, malgré les moyens de compensation mis en place et les aménagements dédiés. Le concept d'inclusion quant à lui prévoit un droit à la singularité, à la différence, ne tolérant aucune forme d'exclusion du milieu ordinaire sous prétexte de différence.

Dans ce sens, l'entreprise devra prévoir des mécanismes à mettre en place pour réussir l'inclusion des PSH et les embarquer dans la vie de l'entreprise. Parmi ces actions on retrouve l'aménagement raisonnable qui émane d'une conception universelle des lieux de travail (Orsoni, 2019 ; Haugeto, 2013). Il s'agit d'une démarche visant à faciliter la participation et l'accès aux biens et services aux PSH (Lejeune. 2016).

Barth et Ramboarison Lalao (2011) insistent sur l'importance de déployer des dispositifs d'accompagnement et une démarche d'aménagement et d'ergonomie du poste, si nécessaire, afin de garantir une inclusion durable et transposable à l'ensemble des fonctions en entreprise.

Cette action ne constitue pas un avantage ou une faveur aux personnes concernées, mais une manière pour compenser les désavantages liés à sa situation de handicap et permettre aux PSH de participer à la vie professionnelle de la manière la plus autonome possible et sur un pied d'égalité avec les autres travailleurs (Centre interfédéral pour l'égalité des chances, 2017).

Il faut noter que l'aménagement raisonnable ne signifie pas l'acquisition systématique des équipements coûteux et qu'il n'est nécessaire que pour une forme particulière de handicap. Dans plus de 80 % des cas, l'embauche des PSH ne nécessite aucun aménagement du poste de travail (Everaere. 2010).

Les pratiques RH face aux défis de l'inclusion des personnes en situation de handicap :
les enseignements d'une revue narrative

L'aménagement raisonnable porte sur des mesures appropriées, prises en fonction des besoins, dans une situation donnée afin de permettre aux PSH d'accéder à la structure, de travailler, d'y participer et de collaborer au même titre que les collaborateurs valides. Il consiste à modifier l'ergonomie du poste ou l'environnement de travail afin de le rendre accessibles ou pour utiliser un matériel spécifique.

IV – PROMOTION INTERNE ET AVANCEMENT PROFESSIONNEL DES PSH

L'avancement professionnel est fondé sur une politique de promotion permettant de répondre aux aspirations de carrière propres aux collaborateurs et en même temps aux besoins des entreprises. Il s'agit-là d'une préoccupation fondamentale des directions des ressources humaines, notamment les gestionnaires des carrières.

Les employés ayant un handicap physique peuvent faire l'objet d'une iniquité dans les opportunités qui leur sont proposées en matière de développement professionnel. Malgré l'existence d'une législation relative au handicap, il existe des preuves dans les pays de l'Union Européenne que les expériences d'accès à l'emploi et d'avancement professionnel des PSH ne sont pas équitables (Perry et al. 2000).

Les PSH ont des carrières plafonnées dans la mesure où ils n'atteignent pas toujours des postes à forte valeur ajoutée, notamment les postes d'administration et de management par rapport aux personnes valides. De plus, leur niveau de rémunération est souvent inférieur à leurs collègues (Kulkarni et Gopakumar 2014).

Braddock et Bachelder parlent d'un plafond de verre pour les PSH indiquant que les opportunités d'avancement professionnel étaient fortement limitées chez les PSH. Leur réflexion consiste également à lier la situation de handicap avec l'appartenance à une minorité, ils constatent une double

source de discrimination : le statut de minorité et le handicap. Ils affirment que les entités publiques et privées à tous les niveaux n'ont pas réussi à mettre en place de manière adéquate des programmes appropriés de formation à la diversité culturelle et de sensibilisation au handicap pour recruter, employer, retenir et développer les minorités handicapées (Braddock & Bachelder. 1994).

Les gestionnaires de carrières s'accrochent souvent à des préjugés infondés concernant la productivité des PSH, y compris des prénotions sur leurs capacités professionnelles, leurs niveaux de performance, l'absentéisme, les taux de roulement et les coûts élevés de l'hébergement. Des travaux ont démontré l'existence d'un biais négatif sur le lieu de travail dans les évaluations de performance des PSH (Czajka & DeNisi, 1988. Duff & Ferguson. 2012).

Gérer les parcours professionnels des PSH consiste à prendre en considération différentes variables telles que les relations hiérarchiques, l'inclusion des salariés en situation de handicap, les aménagements raisonnables, l'ergonomie et la santé au travail.

Cela dit, les variables précédemment évoquées ne doivent en aucun cas orienter la DRH vers une gestion catégorielle des PSH consistant à opter pour des affectations dans des postes secondaires, à proposer des postes de responsabilité élémentaires ou attribuer des tâches dévalorisantes et à faible valeur ajoutée aux PSH.

L'approche par compétences est essentielle pour adapter les propositions de mobilité avec les aspirations de carrières des PSH. Afin d'éviter le confinement de ces PSH dans des fonctions définies, l'approche par compétences permet de rompre avec les critères subjectifs et discriminatoires. En raisonnant en termes de compétences, les gestionnaires de carrières dépassent l'idée que certains métiers sont réservés plutôt à des femmes ou à des PSH, et élargissent les viviers des ressources humaines internes disponibles pour occuper les postes vacants.

L'avancement professionnel couvre également la rémunération qui matérialise la dimension pécuniaire. Les contributions probablement les plus importantes mettant en relief la rémunération et le handicap sont celles de Baldwin et Johnson (2000) et (1995), pour les hommes et les femmes en situation de handicap aux États-Unis. Ces auteurs ont évalué l'étendue de la discrimination salariale chez les PSH en 1990, fournissant une référence qui peut être utilisée pour évaluer l'impact de la législation américaine pour réduire la discrimination salariale chez les PSH dans le contexte des affaires. Ils ont constaté que les PSH gagnent généralement moins que les personnes valides et qu'environ la moitié de cette différence n'est pas liée aux caractéristiques des collaborateurs et à la nature des emplois ou à des différences de productivité.

Leurs travaux démontrent également que la discrimination salariale liée au handicap a tendance à être plus sévère chez les femmes. Pour tester cette hypothèse, Baldwin et Johnson (2000) ont étudié les écarts salariaux entre les hommes et les femmes en situation de handicap et ce afin d'estimer les effets cumulatifs du handicap et de la discrimination fondée sur le genre. Les résultats révèlent que les femmes en situation de handicap sont confrontées à un double fardeau de discrimination liée au genre et au handicap et que l'écart salariale entre les hommes et les femmes en situation de handicap est trois fois supérieur par rapport à ceux valides.

Des études similaires ont été effectuées au Royaume-Uni et en Espagne et les chercheurs ont constaté une similitude de résultats (Malo et Pagán 2007 ; Pagán et Marchante, 2004 ; Kidd et al, 2000).

Dans un souci d'objectivité, Malo et Pagán (2012) aborde l'écart de rémunération chez les PSH constaté dans les pays de l'Union européenne en intégrant les différences de productivité chez les PSH qui peuvent potentiellement justifier cet écart.

Les résultats de leurs études démontrent que les PSH dont le handicap ne constitue pas une gêne dans leurs activités quotidiennes ont un niveau de

Les pratiques RH face aux défis de l'inclusion des personnes en situation de handicap :
les enseignements d'une revue narrative

rémunération généralement identique par rapport aux personnes valides. Lorsque les écarts de rémunération sont constatés, cela n'est pas dû à la discrimination des employeurs mais à la faible productivité associée à ce type de collaborateurs.

Ces études ont démontré que l'imputation immédiate des écarts salariaux chez les PSH à une discrimination fondée sur les préjugés des employeurs ne constitue pas une réponse à cette problématique. Il s'agit en effet de prendre des mesures, notamment l'accessibilité numérique et architecturale, pour augmenter la productivité des PSH en contexte organisationnel notamment chez celles dont le handicap constitue une gêne.

Ce lien entre la performance des PSH et leur rémunération a été également étudié par Gunderson et Byron (2015) au Canada. Ils ont constaté que les PSH qui ont une déficience n'affectant pas leur performance au travail sont tout de même payées environ 10 % de moins qu'un groupe-témoin valide.

Les PSH ayant un degré de handicap léger, disposant d'aménagement raisonnable et ayant un niveau de productivité similaire à leurs collègues peuvent toutefois avoir un écart non justifié de leur rémunération.

V – UNE POLITIQUE DE FORMATION AU SERVICE DE LA DIVERSITÉ-HANDICAP

À travers son offre de formation, la DRH peut casser les stéréotypes et renvoyer une image positive des PSH. Les actions de formation peuvent prendre différentes formes et combiner des supports ludiques (Théâtre-action, événements et conférence de sensibilisation sur le handicap au travail, capsule vidéo etc.) et d'informations plus structurées tels que des circulaires, des notes internes et conception d'un guide pour l'insertion des PSH (Cornet et El Abboubi. 2012).

Ces initiatives contribuent à remettre en question les stéréotypes et poussent les collaborateurs à s'interroger sur leurs représentations, stéréotypes, attitudes et comportements par rapport à leurs collègues et clients (Phillips et al., 2016 ; Cornet & El Abboubi. 2012 ; Murray et al., 2009 ; Stone et Colella, 1996). Il s'agit d'un processus qui s'inscrit dans la durée pour une pérennisation des valeurs de la diversité et vise à accroître la participation des collaborateurs en situation de handicap et de réduire leur marginalisation.

L'objectif recherché est la prise de conscience et la sensibilisation aux processus cognitifs qui peuvent conduire à un traitement discriminatoire envers les PSH (Rynes et Rosen, 1994 ; Kulik et Roberson, 2007). Ainsi le développement des comportements est approprié en matière de communication et de collaboration avec une PSH en entreprise (Bezrukova et al. 2012 ; Phillips et al., 2016).

L'intégration du concept de diversité dans la politique de formation de l'entreprise s'illustre selon Gelfand et al (2005) par deux actions pertinentes : Premièrement, l'accessibilité aux programmes de formations pour les minorités afin de développer leurs compétences qui mènera à un avancement futur et, deuxièmement, la formation à la diversité et à ses valeurs au profit de la majorité (collaborateurs, managers, partenaires) et qui peut avoir un besoin d'information et de sensibilisation aux spécificités des collègues en situation de handicap.

La formation des collaborateurs vise essentiellement leur sensibilisation afin de limiter les éventuels stéréotypes qui peuvent surgir lors de leur interaction avec des collègues en situation de handicap. C'est aussi l'occasion de communiquer et de clarifier les normes, les réflexes et les erreurs à ne pas commettre concernant le traitement et la communication avec les PSH. La connaissance chez les collaborateurs des problèmes du handicap et de ses manifestations en entreprise aide à créer un climat d'inclusion et de cohésion au sein de l'entreprise (Garcia, Paetzold et Colella, 2005).

La formation aux principes de la diversité et les mécanismes à mettre en place pour son implémentation restent indispensables car la législation à elle seule n'a pas toujours l'effet escompté sur l'inclusion organisationnelle de certains groupes tels que les PSH (Cocchiara et al., 2010).

Comme Baldrige et al. (2017) indiquent, les PSH représentent une minorité dont la participation sociale et professionnelle est fortement encadrée par la législation mais cela n'empêche pas les PSH d'être confrontées à une discrimination en entreprise.

Une fois embauchées, la mise à l'écart involontaire ou intentionnelle des PSH peut se poursuivre. Cela provoque une exclusion sociale, une autre facette clé qui pose un problème en matière d'adaptation d'apprentissage informel en milieu de travail. Cette exclusion est due au fait que les collègues peuvent ne pas interagir suffisamment avec les PSH et les managers peuvent les embarquer dans des projets peu exigeants et ce par gentillesse ou à cause de leurs faibles attentes (Colella, 1994).

VI – LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ, RELAI OPÉRATIONNEL DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ

La mise en place d'une politique RH inclusive et axée sur le handicap ne garantit pas à elle seule la réussite de la démarche de diversité-handicap. De nombreux travaux de recherches suggèrent que les processus d'inclusion professionnelle des PSH gérés indépendamment par des praticiens de la fonction RH, n'ont pas été particulièrement efficaces pour développer des lieux de travail socialement inclusifs (Fujimoto et al., 2014). Les PSH sont souvent objets de discrimination et de préjugés par les managers qui ne sont pas appropriés aux pratiques de management inclusif (Kaye et al. 2011).

Les managers sont fortement interpellés par les questions de la diversité en entreprise, ils sont le relais opérationnel de la fonction RH dans ses sujets classiques mais également un partenaire de premier ordre dans le

déploiement des sujets contemporains de la fonction RH (Peretti. 2012). Les managers peuvent, en effet, jouer un rôle important pour réussir le cap de la diversité. Cela suppose que l'entreprise accorde aux managers, notamment de proximité, les moyens nécessaires et une marge de manœuvre suffisante ; une forte implication dans le déploiement de la politique RH & inclusion ; garantir un partage de l'information RH en assurant l'harmonisation des pratiques managériales avec la politique RH globale de l'entreprise (Cherkaoui & Belgaid. 2021).

Les managers jouent donc un rôle de premier plan pour communiquer, convaincre et faciliter les rapports et la collaboration entre des collaborateurs aux profils diversifiés, ils facilitent l'acculturation aux valeurs de la diversité (Cornet & Warland, 2008 ; Bruna & Chauvet. 2013).

La gestion de la diversité et l'ouverture sur les différences devraient être considérés comme une compétence managériale à développer au sein de l'entreprise. Les chercheurs affirment que les managers non sensibilisés renforcent les stéréotypes autour des PSH et contribuent dans la propagation des préjugés sur l'incapacité des PSH et leur faible productivité (Jones et Schmidt, 2004). Les attitudes négatives des managers non sensibilisés à la question du handicap influencent leurs équipes et affectent négativement les PSH dans l'organisation (Chan et al. 2010). Même lorsque qu'une PSH intègre l'organisation, une culture organisationnelle négative à l'égard du handicap entraîne une augmentation du stress au travail et un faible taux de rétention des PSH (Schur et al. 2005).

Le rôle des supérieurs hiérarchiques est donc crucial non seulement pour construire un climat social d'inclusion mais aussi pour accompagner au quotidien les collaborateurs en situation de handicap (Foster, 2007 ; Kulkarni et Valk. 2010).

En effet, du fait de leur proximité, les managers sont les acteurs les plus à même de jouer le rôle de mentor au sein de l'entreprise. En effet, Le mentoring fait partie des missions attendues des managers de proximité en

matière de diversité. Il permet à l'équipe de tirer profit des compétences et des potentialités de tout un chacun dans le cadre d'une politique de diversité. Cette mission impliquera des actions telles que l'instruction, le conseil, le soutien, le réconfort et l'encouragement (Meacham et al 2017).

L'attribution d'un rôle de mentorat au manager permet de constituer une relation de développement par laquelle un individu moins expérimenté est guidé, conseillé, soutenu par un individu plus expérimenté (le mentor) (Abonneau & Campoy. 2014). Il peut donc accompagner la PSH durant les premières phases de sa carrière pour développer ses compétences et contribuer à la performance du collectif.

Meacham et al (2017) affirment que les managers sont majoritairement responsables de créer un climat social favorisant l'inclusion sociale des PSH. Les données collectées dans le cadre de leur étude qualitative reflètent l'impact des managers sur le bien-être des collaborateurs en situation de handicap et leur sentiment d'appartenance au lieu de travail. Ils démontrent le rôle indéniable des managers en parallèle avec l'implémentation d'une politique RH axée sur le handicap.

Conclusion

En conclusion, cette analyse narrative vise l'étude des tendances de la GRH en matière de diversité afin de proposer des implications de la fonction RH et fournir aux praticiens et aux chercheurs des éléments pratiques pour la mise en place des politiques de diversité-handicap au sein de l'entreprise.

Au regard des spécificités des PSH, les praticiens des RH sont amenés à adapter leurs pratiques et adopter une GRH socialement responsable (Kwan. 2019) afin d'éviter de les exclure de manière intentionnée ou par inadvertance.

Bien que les recherches antérieures sur la question du handicap au travail aient fourni un aperçu des obstacles rencontrés par les PSH et les aménagements à mettre en place pour faciliter leur accueil, elles n'ont pas

suffisamment examiné comment les entreprises peuvent exploiter les instruments de la GRH pour réussir cette démarche. Il est important de comprendre la portée de ces outils afin de combler le fossé dans la littérature sur le handicap et l'avancement professionnel des PSH et de fournir une base solide pour la mise en œuvre d'une politique effective de diversité.

Notre réflexion dépasse la logique intégrative qui caractérise l'embauche des PSH et qui se limite souvent au recrutement et à l'affectation à un poste et ce en questionnant les principaux outils RH afin de mettre en évidence leur contribution en matière d'inclusion professionnelle des PSH.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Abonneau, D. & Campoy, E. (2014). Étude de la relation d'apprentissage à travers le prisme du mentorat : fonctions de mentorat et rôle médiateur de l'engagement sur l'intention de quitter. *Revue de gestion des ressources humaines*.

[2] Alklind Taylor, A-S ; Backlund, P and Niklasson, N (2012). *The Coaching Cycle : A Coaching-by-Gaming Approach in Serious Games*.

[3] Aslund, O & Skans, O N (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *Industrial and Labor Relations*.
<http://www.jstor.org/stable/41343666>

[4] Baldrige, D., Beatty, J., Böhm, S.A., Kulkarni, M. and Moore, M. (2017), "Persons with (dis) abilities", in Colella, A. and King, E. (Eds), *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*, Oxford University Press, New York, NY, in press.

[5] Baldwin, M-L and Johnson, W-G (1995). "Labor market discrimination against women with disabilities", in *Industrial Relations*.

[6] Baldwin, M-L and Johnson, W-G (2000). "Labor market discrimination against men with disabilities in the year of the ADA", in Southern Economic Journal, Vol. 66,

[7] Barth, I et L Ramboarison-Lalao (2011). Accompagnement professionnel « bienveillant » des travailleurs handicapés : un levier de réussite de l'emploi direct. Papier de communication dans le cadre Congrès de l'AGRH-2011.

[8] Barthe, N. & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. Management & Avenir, 83, 95-113.

[9] Ben Yedder, M., Frimousse, S. & Peretti, J. (2011). Le CV anonyme : les visions des DRH. Management & Avenir.

[10] Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. Raisons politiques.

[11] Bezrukova, K., Jehn, K.A. and Spell, C.S. (2012), "Reviewing diversity training : where we have been and where we should go", Academy of Management Learning & Education.

[12] Bog, M & Kranendonk, E (2011). Labor market discrimination of minorities? yes, but not in job offers. University Library of Munich, Germany.

[13] Bouquet, B., Jaeger, M. & Dubéchet, P. (2015). Introduction. Vie sociale.

[14] Braddock, D. and Bachelder, L. (1994), The 'Glass Ceiling' and Persons with Disabilities, Glass Ceiling Commission, US Department of Labor, Washington, DC.

[15] Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2013), « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », *Management international*.

[16] Cherkaoui, A. & Belgaid, A. (2021). Les nouveaux défis des managers de proximité face à la décentralisation de la fonction RH au Maroc – Cas d'un groupe financier panafricain. *Question(s) de management*.

[17] Cocchiara, F.K., Connerley, M.L. and Bell, M.P. (2010), "'A GEM' for increasing the effectiveness of diversity training", *Human Resource Management*.

[18] Colella, A. (1994), "Organizational socialization of employees with disabilities: critical issues and implications for workplace interventions", *Journal of Occupational Rehabilitation*.

[19] Cornet, A et Philippe Warland, P (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Editions UG. Université de Liège.

[20] Cornet, A. & El Abboubi, M. (2012). *Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès*. Gestion.

[21] Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Perspectives*.

[22] Czajka, J.M. and DeNisi, A.S. (1988), "Effects of emotional disability and clear performance standards on performance ratings", *Academy of Management Journal*.

[23] Dalgin, R. S., & Gilbride, D. (2003). *Perspectives of people with psychiatric disabilities on employment disclosure*. *Psychiatric Rehabilitation Journal*.

[24] De Gloria, A ; Bellotti, F and Berta, R. (2014). Serious Games for education and training. International Journal of Serious Games.

[25] De Stexhe, G. (2015). IV - L'expérience du handicap comme seuil d'humanité. Revue interdisciplinaire d'études juridiques.

[26] Derous, E & Decoster, J (2017). Implicit Age Cues in Resumes: Subtle Effects on Hiring Discrimination. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01321>

[27] Duff, A. and Ferguson, J. (2012), "Disability and the professional accountant: insights from oral histories", Accounting, Auditing & Accountability Journal.

[28] El Abboubi, M ; Saint-Sauveur, M ; Cornet, A. (2018). Chapitre 13 : La gestion de la diversité : ruptures et innovations pour la GRH. Dans : Anne-Françoise Bender et al., Management de la diversité des ressources humaines. Vuibert | « Recherche »

[29] Everaere, C. (2010). Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées : Le cas des grandes surfaces de bricolage. Revue française de gestion.

[30] Féron, M. (2008). Le management des collectifs de travail en GRH : quels apports pour la gestion de la diversité par les managers opérationnels ? . Management & Avenir.

[31] Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D., & Härtel, C. E. (2014). Lessons learned from community organizations: Inclusion of people with disabilities and others. British Journal of Management.

[32] Galindo, G., Tixier, J. & Campoy, E. (2015). Le CV Vidéo : le nouveau visage de la lutte contre les discriminations à l'embauche en France ? Revue de gestion des ressources humaines.

[33] Garcia, M.F ; Paetzold, R.L and Colella, A. The relationship between personality and peers' judgments of the appropriateness of accommodations for individuals with disabilities. *Journal of Applied Social Psychology*.

[34] Gelfand, M.J ; Nishii, L.H ; Raver, J.L and Schneider, B (2005). Discrimination in organizations: an organizational-level systems perspective. R. Dipboye, A. Colella (Eds.), *Discrimination at work. The psychological and organizational bases*.

[35] Gröschl, S. (2007). An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations. *International Journal of Hospitality Management*.

[36] H. Stephen Kaye. Lita H. Jans. Erica C. Jones (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities ? *Journal of Occupational Rehabilitation*.

[37] H. Stephen Kaye. Lita H. Jans. Erica C. Jones (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*.

[38] Harcourt, M ; Lam, H and Harcourt, S. (2005). Discriminatory practices in hiring: Institutional and rational economic perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2113–2132.

[39] Haugeto, Å. K. (2013). Trends in Universal Design. Norwegian directorate for children, youth and family affairs (Bufdir), The Delta Centre, pp 6–9 ISBN 978–82–8003–101–3

[40] Hiemstra, M.H ; Derous, E ; Serlie, A & Born, M (2012). Fairness Perceptions of Video Resumes Among Ethnically Diverse Applicants. International Journal of Selection and Assessment.

[41] Kidd, Michael P.; Sloane, Peter J.; Ferko, Ivan.(2000). "Disability and the labour market: An analysis of British males", in Journal of Health Economics.

[42] Kossek, E., Lobel, S., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity: examining 'the business case'. In A. M. Konrad P. Prasad, & J. K. Pringle Handbook of workplace diversity (pp. 54-75). SAGE Publications.

[43] Krause, A ; Rinne, U & Zimmermann, K (2012). Anonymous Job Applications of Fresh Ph.D. Economists. Economics Letters.

[44] Kulik, C.T., Pepper, M.B., Roberson, L. and Parker, S.K. (2007), "The rich get richer: predicting participation in voluntary diversity training", Journal of Organizational Behavior.

[45] Kulkarni, M et Gopakumar, V (2014). Career Management Strategies of People With Disabilities. Human Resource Management.

[46] Kulkarni, M et Valk, R (2010). Don't ask, don't tell : Two views on human resource practices for people with disabilities. IIMB Management Review.

[47] Kwan, C.K (2019). Socially responsible human resource practices to improve the employability of people with disabilities. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.

[48] Lakhilili, I ; Ketatni, H. 2020. RSE et GRH : vers une redéfinition de la fonction RH - cas du groupe OCP. International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB).

[49] Le Capitaine, J. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds. Empan.

[50] Lejeune, A. (2016). Aménagements raisonnables et Situations de handicap. Quels usages d'un nouveau cadre juridique ? Actes électroniques de la journée d'études EHESP (La Plaine Saint-Denis).

[51] Malo, M-A ; Pagán, R (2007). "Existe la doble discriminación salarial por sexo y discapacidad en España ? Un análisis empírico con datos del Panel de Hogares", in Moneda y Crédito.

[52] Malo, M-A ; Pagán, R (2012). Wage differentials and disability across Europe : Discrimination and/or lower productivity? International Labour Review.

[53] Markel, K. S., & Barclay, L. A. (2009). Addressing the underemployment of persons with disabilities: Recommendations for expanding organizational social responsibility. Employee Responsibilities and Rights Journal.

[54] McKinney, E. L. (2013). The experiences of people with disabilities during their integration and retention into employment in South Africa (Unpublished doctoral dissertation). University of Cape Town, Cape Town

[55] McKinney, E.L & Swartz,L (2019) : Employment integration barriers: experiences of people with disabilities, The International Journal of Human Resource Management.

[56] Meacham, H ; Cavanagh, J ; Shaw, A and Bartram, T (2017). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. Personnel Review.

[57] Morley Gunderson & Byron Y. Lee (2016). Pay discrimination against persons with disabilities: Canadian evidence from PALS. The International Journal of Human Resource Management.

[58] Murray, C., Lombardi, A. and Wren, C.T. (2011). "The effects of disability-focused training on the attitudes and perceptions of university staff", *Remedial and Special Education*, Vol. 32 No. 4, pp. 290-300.

[59] Murray, C., Lombardi, A., Wren, C.T. and Keys, C. (2009), "Associations between prior disability-focused training and disability-related attitudes and perceptions among university faculty", *Learning Disability Quarterly*, Vol. 32 No. 2, pp. 87-100.

[60] Nazarov, Z., Kang, D., and Von Schrader, S. (2015). Employment quota system and labour market outcomes of individuals with disabilities: Empirical evidence from South Korea. *Fiscal Studies*, 36(1), 99– 126.

[61] Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*.

[62] Orsoni, F. (2019). La conception universelle au service de l'autonomie de tous. *Constructif*, 53, 47-50.

<https://proxy.univh2c.ma:2094/10.3917/const.053.0047>

[63] Peretti J-M., Uzan, O. (2011), « Du DRH au DRH/DRSE/DD ? » in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.

[64] Peretti, J-M. (2006). *Tous drh. Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*. Editions : Eyrolles.

[65] Perry, E.L., Hendricks, W. and Broadbent, E. (2000), "An exploration of access and treatment discrimination and job satisfaction among college graduates with and without physical disabilities", *Human Relations*, Vol. 53 No. 7, pp. 923-955.

[66] Phillips, B.N., Deiches, J., Morrison, B., Chan, F. and Bezyak, J.L. (2016), "Disability diversity training in the workplace: systematic review and future directions", *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 26 No. 3, pp. 264-275.

[67] Piotrowski, C & Armstrong, T (2006). Current recruitment and selection practices : A national survey of Fortune 1,000 firms. *North American Journal of Psychology*.

[68] Richard, S. & Barth, I. (2015). Handicap et emploi : Une comparaison France - Etats-Unis. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 15(1), 23-42.

[69] Rohmer O. et Louvet E. (2006). Être handicapé : quel impact sur l'évaluation de candidats à l'embauche ? *Le Travail Humain*, vol. 69, n° 1, p. 49-65.

[70] Rynes, S. and Rosen, B. (1994), "What makes diversity programs work?", *HR Magazine*, Vol. 39 No. 10, pp. 67-73.

[71] Schloemer-Jarvis, A : Bader, B : Böhm, A.S (2021). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33:1, 45-98.

[72] Schur, L., Kruse, D., and Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3-20.

[73] Stone, D. and Colella, A. (1996), "A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 352-401.

[74] Verulava, T & Bedianashvili, G, (2021). Work Inclusion of Persons with Disabilities: Employers' Perspectives. *Quality - Access to Success*. Volume 22.

[75] W. Arthur Jr., D. Doverspike (2005). Achieving diversity and reducing discrimination in the workplace through human resource management practices : implications of research and theory for staffing, training, and rewarding performance. R. Dipboye, A. Colella (Eds.), *Discrimination at work. The psychological and organizational bases*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Mahwah, New Jersey pp. 305-327.

[76] Wilson-Kovacs, D., Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Rabinovich, A. (2008). 'Just because you can get a wheelchair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate': barriers to the career advancement of disabled professionals. *Disability & Society*, 23(7), 705–717.

POUR UNE APPROCHE CONTEXTUALISÉE DU GAP EN GRH : LE CAS DU SECTEUR PUBLIC DANS LA RÉGION MENA

Moez BEN YEDER

Fatima BADER

Ashraf AWAD

INTRODUCTION

La question de la dualité entre la théorie et la pratique est fréquemment débattue dans le monde des sciences du management (Igalens et Tahri, 2017). Toutefois, depuis plus de 30 ans, c'est la discipline la gestion des ressources humaines qui cristallise les débats avec un antagonisme manifeste que la littérature anglo-saxonne désigne comme étant le « HRM gap » (Keenoy, 1990, 1999; Legge, 1995, 2005; Storey, 1995; Watson, 2004; Parabhu, 2011; Persson et coll., 2017, Igalens et Tahri, 2017). Le gap trouve son origine dans l'existence de deux modèles de GRH contradictoires : un modèle qualifié de soft qui semble proliférer dans le discours et la théorie relative à la discipline et un autre modèle dit hard largement dominant sur le terrain de l'entreprise. Le modèle soft associé au développement théorique de la GRH met l'accent sur les individus et leur émancipation et offre une place de choix à l'engagement, à la confiance et à la concertation avec le personnel. En revanche, le modèle hard associé à la pratique de la GRH mettrait davantage l'accent sur le rendement, la performance, l'atteinte des objectifs et offre plus généralement une approche instrumentale de la gestion du personnel. Le gap entre une vision souple de la GRH et une autre rigide se superposerait ainsi à un écart entre la théorie et la pratique dans cette discipline.

Alors que les recherches initiales sur le gap en GRH visaient à mettre en évidence son existence (Keenoy, 1990, 1999; Legge, 1995), des études plus récentes (Parabhu, 2011; Persson et coll., 2017; Watson, 2010) ont tenté de tirer des leçons de cette dichotomie et de suggérer des moyens de rapprocher la théorie et la pratique. La littérature sur ce thème tend à souligner l'aspect idéologique de cette division en soulignant d'un côté le managérialisme des praticiens de la GRH et leur adhésion à la logique des résultats et, de l'autre, l'idéalisme du milieu universitaire et son attachement à l'esthétique du discours (Mueller et Carter, 2005 ; Dale, 2012; Klikauer, 2015). Cette opposition idéologique serait ainsi la principale explication du gap en GRH. Or, si cette explication résume une dualité qu'on ne peut nier même s'il convient de la relativiser, elle n'en demeure pas moins réductrice et stéréotypée. La richesse de la production académique et celle de la pratique de GRH offrent en toute logique des situations bien plus variées qu'une opposition constante et linéaire entre les sphères théoriques et pratiques.

Il est proposé dans cette recherche d'examiner le gap entre la théorie et la pratique de la GRH de manière contextualisée afin d'en décrire les manifestations et d'en comprendre les causes dans un environnement particulier. Le contexte empirique de cette étude est celui de l'administration publique dans trois pays du Moyen-Orient, à savoir, l'Égypte, la Syrie et les

Émirats-Arabes Unis (EAU). Ces trois pays offrent à la fois suffisamment de similitudes pour servir de cadre d'études commun et en même temps suffisamment de différences pour faire ressortir des variations qui peuvent expliquer un phénomène institutionnel tel que le gap en GRH.

En épousant cette posture contextuelle, la présente recherche se propose de réaliser un dépassement du biais universaliste que l'on constate dans la littérature sur le gap en GRH (Brohman, 1995, Sheehan et coli., 2010. En effet, en majorité issue du monde anglo-saxon, cette littérature tend à présupposer que le gap entre la théorie et la pratique de la GRH se manifeste de façon identique partout et dans tous les contextes. Bien au contraire nous montrons dans la présente recherche que le gap en GRH se traduit par des amplitudes et des formes différentes selon le contexte et s'explique par des facteurs tout aussi variés.

CADRE THÉORIQUE

1. Le gap en GRH

S'il est commun qu'il existe une divergence en termes de centre d'intérêt entre les sphères académiques et professionnelles du fait de caractéristiques institutionnelles de ces deux sphères (Gibbons, 1994 ; Ziman, 2000), la question se pose de manière encore plus aiguë dans le cas de la GRH. En effet, dans cette discipline c'est l'opposition des approches qui crée un véritable gap en GRH. On constate ainsi que la rhétorique académique tend à se focaliser sur le développement des ressources humaines et l'investissement dans le capital humain correspondant à une approche de GRH soft ou souple. De l'autre côté les pratiques dominantes dans le monde de l'entreprise seraient beaucoup moins « humanistes » et davantage orientées vers le contrôle des coûts et la pression sur la performance correspondant à un modèle de GRH hard ou rigide.

1.1 Le modèle de GRH souple

Inspirée par le mouvement des relations humaines et se focalisant sur le bien-être des employés, le modèle de GRH souple a progressivement émergé depuis les années 1980. Ce modèle est basé sur les concepts d'engagement, de flexibilité et de qualité de vie. Il vise à améliorer la performance de l'entreprise grâce à une politique de GRH à forte implication dans laquelle le comportement est souvent autorégulé et basé sur une culture de la confiance et de la coopération. Ce modèle intègre des conséquences plus larges et à long terme des décisions de management des RH (bien-être individuel, efficacité organisationnelle, contribution sociétale) (Aust, Matthews et Muller-Camen, 2020).

Le modèle de GRH souple valorise le personnel et les relations de travail et est reconnu comme étant un modèle centré sur l'employé (Arrowsmith et Parker, 2013). Dans cette approche, la GRH est un système de gestion des personnes où les avantages pour l'organisation ne peuvent être obtenus qu'en améliorant l'expérience de travail des employés et en prenant en compte

leurs intérêts. Le postulat sur lequel repose le modèle est que les organisations gagnent en productivité et en efficacité lorsque les employés sont satisfaits et engagés (Rhodes et Harvey, 2012). Dans ce modèle, les résultats de la GRH ne se mesurent pas uniquement sur la base d'indicateurs d'efficacité et de performance organisationnelle mais aussi s'expriment en termes de bien-être individuel pour les salariés et intègrent des indicateurs sociaux (Boxall et Purcell 2011).

1.2 Le modèle de GRH rigide

Par opposition au modèle souple, le modèle de GRH rigide lui met l'accent sur un contrôle stratégique strict et définit la contribution de la GRH en termes de performance économique de l'entreprise. Cet objectif unidimensionnel met l'accent sur la nécessité d'appliquer des « bonnes pratiques » en matière de sélection, d'évaluation, de récompenses et de perfectionnement des RH afin d'accroître la profitabilité qui est considérée comme le seul but de l'organisation. Les préoccupations plus larges tant au niveau sociétal qu'au niveau interne ne sont pas prises en compte (Aust, Matthews et Muller-Camen, 2020). Le modèle de GRH rigide valorise les résultats et les réalisations profitant à l'entreprise et éventuellement à ses actionnaires. Il est reconnu comme étant un modèle centré sur la performance (Arrowsmith et Parker, 2013). Cette vision considère que le but premier de la GRH est de tirer le plus grand profit des ressources humaines vue comme un facteur à rentabiliser. Dès lors, il ne s'agit aucunement de les considérer comme des parties prenantes mais avant tout comme une ressource à « obtenir à moindre coût, à utiliser avec parcimonie, à développer et à exploiter aussi pleinement que possible » (Sparrow et Hiltrop, 1994, p. 7 (traduction libre)).

1.3 De la dualité des modèles au gap en GRH

Bien que la dualité entre les modèles souple et rigide de GRH émane à l'origine d'une opposition entre deux écoles de pensées concurrentes (l'école de Chicago pour le modèle rigide et l'école de Harvard pour le modèle souple (Rhodes et Harvey, 2012)), c'est la superposition de ces modèles sur le clivage plus traditionnel entre la théorie et la pratique qui fait qu'il existe un gap particulier à la discipline. Porté par les logiques contradictoires des sphères académique et managériale, le gap est un phénomène perceptible devenu caractéristique de la GRH (Legge, 1995 ; 2005; Prabhu, 2011; Sikula, 2001). Mueller et Carter (2005) soulignent une opposition entre une compréhension « réaliste » de la GRH de la part des professionnels et une production purement discursive et rhétorique attribuée au monde académique. À cet égard des concepts jugés utiles ou intéressants par les chercheurs en GRH peuvent être complètement discrédités par les professionnels et réciproquement.

Un exemple en est donné par Soltani (2005) qui met en avant la contradiction des points de vue sur la pratique de l'évaluation du personnel. L'auteur rapporte ainsi qu'au discours académique sur l'importance de l'évaluation des ressources humaines et de ses mérites s'oppose le point de vue des professionnels auprès desquels il a réalisé une enquête et qui veulent voir l'évaluation du personnel « rayée de la surface de la terre » (p. 788). Soltani appuie les résultats de son enquête par les propos du « gourou » Edward Deming, prenant fait

et cause pour les professionnels et qualifiant de l'évaluation de « maladie mortelle » des organisations renforçant la supervision, sapant l'initiative et l'engagement du personnel envers leur organisation.

Le gap en GRH serait tellement saillant que Sikula (2001) va jusqu'à parler des « mensonges » liés à la GRH. Pour Sikula, la déconnexion entre la théorie et la pratique en GRH est telle qu'il considère que les universités donnent de fausses informations aux étudiants en management qui ne les préparent pas à la réalité à laquelle ils seront confrontés sur le lieu de travail. Ainsi, le gap en GRH est un danger pour la discipline car il aboutit à des études qui développent un discours qui contredit les pratiques des organisations. Pour Gibb (2001), la littérature académique en GRH s'articule souvent autour de débats théoriques et de perspectives divergentes qui n'intéressent pas les praticiens. L'auteur cite par exemple le débat entre les perspectives universalistes et contingentes de la GRH qui ont animé les débats au sein de la communauté académique en GRH pendant plusieurs décennies. Plus récemment, Kaufman (2020) dénonce pour sa part une rhétorique académique otage de l'emprise excessive de la psychologisation, du scientisme et d'une pensée normative.

2. Les causes du gap attribuables au milieu académique

À l'instar d'autres domaines de recherche en gestion, les chercheurs en GRH mènent leurs études à partir d'observations empiriques et, par conséquent, confrontent nécessairement la réalité du monde des entreprises. Cependant, la perspective à travers laquelle ils appréhendent cette réalité les amène à l'analyser sous des angles qui n'intéressent pas forcément le monde de la profession.

2.1 Le caractère réducteur du processus de théorisation

Pour Zaccaro et Horns (2003), les perspectives « forcément » réductrices des chercheurs sur l'analyse de la GRH enlèvent souvent tout caractère opérationnel à leurs conclusions. En effet, en opérant par la simplification et la réduction, les chercheurs ignorent une partie considérable de la réalité sociale (Hutchinson, 2016). Ainsi Zaccaro et Horns (2003), les auteurs notent que les chercheurs qui étudient le leadership ont tendance à considérer que les leaders ne sont liés qu'à leurs subordonnés immédiats alors qu'en réalité, la plupart des dirigeants s'engagent fréquemment avec deux niveaux de subordonnés ou plus au sein des hiérarchies dans lesquelles ils opèrent. Cette limitation basique et fréquente rend possible une lecture plus simple et plus compréhensible de la réalité pour un chercheur mais déforme, en fait, la réalité du phénomène observé.

Sikula (2001) soutient que le gap en GRH est dû à des théories irréalistes car celles-ci se basent elles-mêmes sur des postulats irréalistes. Par exemple, il souligne l'importance excessive accordée à la rentabilité et à sa considération en tant que déterminant essentiel du comportement individuel et organisationnel, alors qu'en réalité, le comportement peut s'expliquer par des valeurs, des coutumes et une éthique. Bien que plusieurs études soutiennent cette hypothèse et que des disciplines académiques entières soient consacrées à

l'étude des déterminants de la prise de décision, un segment important de chercheurs en GRH croit toujours que les gestionnaires et les organisations prennent des décisions basées sur la rentabilité et leurs intérêts pécuniaires plus larges (Kaufman, 2015). En se basant sur des archétypes théoriques irréalistes, la recherche en GRH un prisme déformant la réalité qui peut donner lieu à une production scientifique biaisée.

En plus de la réduction inhérente à l'abstraction et des archétypes influençant leur perception de la réalité de l'entreprise, les chercheurs en GRH peuvent également être pris au piège par les biais dus à leurs sources de données empiriques (Guest et Peccei, 1994; Gibb, 2001). Gibb (2001) croit que l'une des limites de la recherche en GRH est sa dépendance excessive à l'égard des données empiriques obtenues de professionnels de la GRH ou des managers d'entreprise. En effet, les données recueillies auprès d'un seul public refléteraient le point de vue et les intérêts de ce public. Cette opinion est partagée par Guest et Peccei (1994), qui croient que la collecte de données auprès d'un seul public risque d'accroître l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH.

2.2 L'impératif esthétique du discours académique

Il est reconnu dans la littérature sur le gap en GRH que certaines rhétoriques récurrentes dans le discours académique lié à la discipline sont davantage motivées par des considérations esthétiques bien plus qu'elle ne servent à guider la pratique de la profession (Itani, 2017 ; Keegan et Boselie, 2006; Mueller et Carter, 2005; Sikula, 2001). Sikula (2001) illustre cette idée en prenant des exemples d'affirmations fréquemment rencontrées dans le discours théorique de la GRH qui représentent plutôt des mythes que des leitmotivs suivis par les professionnels. L'auteur cite par exemple les affirmations suivantes « *les ressources humaines sont la ressource la plus importante dont dispose une entreprise* »... « *un rendement individuel élevé augmente la rémunération* » ou encore « *la loyauté et l'engagement des salariés sont reconnus et récompensés par l'organisation* ». Reconnaisant l'existence de telles rhétoriques dans la sphère académique, la littérature sur le gap en GRH l'explique par l'impératif esthétique du discours académique.

En effet, comme pour toutes les disciplines académiques, la sphère académique en GRH a pour rôle de produire des connaissances portées par un discours qui doit plaire au public académique pour être diffusé (Itani, 2017). Pour cette raison, la recherche en GRH continue de produire une rhétorique attrayante même si elle est déconnectée de la réalité. Ainsi, c'est par la production d'une rhétorique agréable et socialement acceptable promouvant un modèle de gestion à la fois productif et humaniste (le modèle de GRH souple) que la recherche en GRH s'est donnée une identité et une place parmi les autres disciplines du management (Guest, 1990). Keenoy (1999) souligne ironiquement que plus les chercheurs en GRH font progresser cette rupture avec la réalité, plus ils réussiront. D'autres critiquent les attitudes des chercheurs en GRH lorsqu'ils agissent en tant que prescripteurs normatifs au niveau du discours en continuant à légitimer les pratiques bien moins idéalistes sur le terrain (Itani, 2017 ; Watson, 2010).

3. L'isolement (la tour d'ivoire) des chercheurs en GRH

Au-delà de la nature discursive de la production académique en GRH, le contenu de la production de recherche en GRH a été critiqué pour ne pas aider à résoudre les problèmes concrets rencontrés par les entreprises en raison de leur nature hermétique et non pratique (Prabhu, 2011). Becker et Gerhart (1996) soutiennent que si la production théorique est cruciale pour le développement de n'importe quelle discipline, une trop grande prolifération de théories empêche finalement la diffusion des connaissances au monde de la profession. À cet égard, Prabhu (2011) cite Koontz, qui avait déjà assimilé les théories du management en 1961 à une « jungle impénétrable » dans le sens que la sophistication des théories en management les rendait tout simplement incompréhensibles et inutilisables pour un manager lambda. Vingt ans plus tard, Koontz réitère l'essai et conclut que la « jungle » des théories managériales est devenue encore plus impénétrable. De fait, les professionnels du monde de l'entreprise ne comprennent pas toujours le langage, les concepts et la construction théorique associés à leur profession (Keegan & Francis, 2010). Il est alors très difficile pour les managers d'explorer et d'exploiter la « jungle » de la théorie de la GRH à travers les éléments qui leurs sont exposés lors de sessions de formation basées sur l'identification des besoins dans des situations de travail concrètes (Prabhu, 2011).

Conscients d'être incompris par le public des professionnels, les acteurs de la sphère académique risquent souvent de s'isoler du monde de l'entreprise. En effet, le point de départ des études de GRH est souvent décidé loin de la sphère managériale. Zaccaro et Horns (2003) expliquent cet aspect en soulignant le manque d'attention accordée par les chercheurs aux besoins et aux défis auxquels sont confrontés les praticiens. Keegan et Francis (2010) reconnaissent que l'approche consistant à avoir des recherches en GRH en partenariat avec le monde de l'entreprise commence tout juste à émerger et que des décennies de théorisation en GRH ont été développées sans un engagement suffisant avec les managers. Par exemple, la question de la boîte noire (c'est-à-dire le lien entre la performance et la GRH) est l'un des problèmes les plus importants auxquels la recherche en GRH a été confrontée, sans réponse claire sur la question à ce jour (Kaufman, 2015).

4. Causes attribuables à la sphère managériale

Les facteurs à l'origine de l'écart comprennent également des facteurs liés au monde de l'entreprise. Ainsi, les entreprises peuvent avoir du mal à intégrer la production théorique en GRH parce que les conditions au sein des organisations ne le permettent pas et parce que, dans certains cas, il y a un véritable rejet de la théorie.

a) Le choix de l'expérience au dépens de la réflexivité

Lorsqu'il est confronté à un problème, un praticien est susceptible de se tourner vers des situations similaires qu'il a rencontrées dans son expérience passée plutôt que de se tourner vers des découvertes dans la littérature (Zaccaro et Horns, 2003). Cette attitude a également été soulignée par Argyris et Schön (1978) qui croient que les gestionnaires confrontés à des circonstances difficiles utilisent généralement leurs propres théories de l'action plutôt que des

théories validées par d'autres moyens de production de la connaissance. Ce faisant, ils ignorent souvent si leurs théories sont compatibles avec les théories formelles générées par la recherche (Prabhu, 2011).

Prabhu (2011) note que le gap entre la théorie et la pratique de la GRH s'explique par des différences entre la logique des professionnels et la construction théorique. L'auteur souligne que les professionnels commettent des erreurs répétitives sans se remettre en question et sans recourir à la théorie. Ce phénomène serait dû au fait que les praticiens opèrent sur la base d'horizons à court terme empêchant un retour réflexif aux problèmes quotidiens auxquels ils sont confrontés (Zaccaro & Horns, 2003). Les managers évoluent dans un environnement complexe, agissent en situation d'urgence et sont tiraillés entre plusieurs contraintes. La métaphore du pompier faisant face à des incendies est parfois utilisée pour décrire la vie des managers d'entreprise, qui sont généralement engagés dans un processus de résolution de leurs problèmes quotidiens (Hutchinson et Purcell, 2010). Prendre le temps nécessaire pour chercher une solution scientifiquement valide ou formuler le problème et ensuite le porter au milieu universitaire est extrêmement difficile pour le monde du management.

b) b. L'inexistence des conditions d'intégration pour la recherche en GRH

Tout comme les réalités se déforment lorsqu'elles sont examinées dans la sphère académique, les recommandations théoriques sont déformées lorsqu'elles arrivent dans la sphère des entreprises. Revenant sur la question de la boîte noire, Fleetwood et Hesketh (2008) ont affirmé que, si nous voulons voir une contribution de la GRH à la performance de l'entreprise, nous devons nous intéresser à la façon dont les pratiques de la GRH sont transformées et changent une fois qu'elles sont implantées dans un contexte organisationnel bien défini. Les auteurs sont d'accord avec Ulrich (1997) pour souligner que tirer parti des talents du personnel pour atteindre une véritable performance commerciale est une tâche qui nécessite beaucoup plus que de reproduire des pratiques de GRH identifiées dans une autre entreprise. À cet égard, il convient de noter que la logique métier qui sous-tend la pratique de gestion reflète un intérêt particulier pour la contextualisation, alors que la théorie managériale fournit des réponses universelles (Prabhu, 2011).

Gal (1995) a mené une étude de cas rétrospective d'une entreprise qui a décidé de mettre en œuvre des politiques avancées de GRH basées sur quatre objectifs :

- l'intégration, l
- l'implication, l
- la flexibilité
- et la qualité.

Ces quatre objectifs sont dérivés du modèle de Guest (1991). Après quelques années, l'auteur a constaté que l'entreprise à l'étude n'avait pas atteint les objectifs fixés par ce cadre théorique et qu'elle n'avait pas non plus mis en œuvre les recommandations suggérées par Guest (1991). Gal (1995) rapporte que les raisons de l'échec du transfert de la théorie à la

pratique résident dans l'incapacité des entreprises à créer un environnement propice à la mise en œuvre du système de GRH souhaité. Il note également que l'entreprise avait finalement trouvé un plus grand intérêt à poursuivre l'application d'un modèle traditionnel de gestion du personnel et ne s'est finalement engagée que dans l'axe de flexibilité considéré comme attrayant. Ainsi, lorsqu'une entreprise met en œuvre une recommandation théorique de la GRH, elle l'adapte à sa propre réalité grâce à un processus qui peut largement fausser la théorie de la GRH.

c) c. Méfiance à l'égard de la théorie de la GRH

Zaccaro et Horns (2003) soulignent que les praticiens ont des habitudes qui accentuent l'écart entre la recherche et la pratique. Les auteurs notent la tendance des praticiens à recourir à des idées préconçues, leur scepticisme et même leur méfiance à l'égard de la recherche scientifique. Une illustration est donnée par Zaccaro et Banks (2004) concernant l'écart entre la théorie et la pratique concernant la gestion du changement. Ils notent que, bien que les chercheurs aient intensifié les études dans ce domaine, insistant sur le fait que la capacité de gérer le changement est une compétence-clé en GRH, les praticiens de la discipline y prêtent peu d'attention et doutent même de l'utilité de cette compétence (Zaccaro et Banks, 2004). Dans leurs travaux sur les paradoxes, les ambiguïtés et les dualités de la GRH, Boselie et coll. (2009) soutiennent que la discipline demeure fortement dominée par la recherche conceptuelle sur la nature de la GRH et son impact sur les entreprises alors qu'au niveau d'un DRH, on sait peu de choses sur le débat de la GRH à la performance.

Pour Mueller et Carter (2005), l'une des raisons du gap en GRH est que le changement de discours dans la discipline au début des années 1980 s'est accompagné d'un changement dans les relations de pouvoir au sein des entreprises en faveur des employeurs aidés par l'avènement du thatchérisme/reaganisme. Sikula (2001) estime que le peu d'égard accordé à l'aspect humain par les praticiens dans un contexte de plus grand intérêt pour la rentabilité financière les conduit à ignorer les recommandations théoriques idéalistes. Les praticiens ne se tournent pas vers la théorie de la GRH pour trouver des solutions à leurs problèmes et n'attribuent pas les problèmes constatés dans la pratique au manque de connexion à la théorie (Bleijenbergh et al, 2020). Ils croient plutôt que les dysfonctionnements sont dus aux mauvais choix faits par les décideurs d'entreprise (Prabhu, 2011). Dans les cas où il se tournent vers la recherche, ce n'est que pour une question particulière et limitée (par exemple, l'établissement d'une politique de formation) alors que les autres aspects de leur travail sont réalisés indépendamment de toute considération conceptuelle (Zaccaro & Horns, 2003).

HYPOTHÈSES

La revue de la littérature existante montre que le gap en GRH a ses racines à la fois dans le milieu universitaire et dans la sphère managériale. Pour opérationnaliser l'écart entre les deux entités, une méthode consiste à se focaliser sur l'interaction entre les deux sphères. Les interactions sociales sont particulièrement importantes parce qu'elles reflètent l'existence

possible de transactions et fait ressortir les résultats de ces transactions s'étendant dans le temps et dans l'espace

Par exemple, Plaza-Úbeda et al. (2010) ont eu recours à la mesure de l'interaction entre les PDG et les parties prenantes pour évaluer le niveau d'intégration des parties prenantes dans les stratégies commerciales tout en évaluant l'existence d'obstacles dans l'interaction dans le même but. Les études en systèmes d'information ont également accordé une attention particulière à la mesure du degré de collaboration entre les entités du réseau (Banaeianjahromi & Smolander, 2019 ; Senyo et coll., 2019; Vargas et coll., 2016;).

L'interaction entre le monde du management et le milieu universitaire peut prendre plusieurs formes. Des exemples de telles interactions comprennent la participation du milieu universitaire à des équipes et à des réseaux de développement industriel, le soutien à la recherche appliquée et fondamentale, la recherche de thèse menée dans l'industrie, les programmes de valeur conjointe et le partage des ressources (Saguy, 2011). Ces interactions sont souvent saluées pour avoir diffusé l'innovation dans l'industrie et donné un sens au travail académique (De Fuentes & Dutrénit, 2012).

Dans la présente recherche, des variables simples sont utilisées pour évaluer l'interaction entre les professionnels des RH et la communauté académique en RH. Le cursus de formation des professionnels des RH sont la première variable. Cohen (2007, 2015) a noté qu'une proportion importante de gestionnaires des RH avaient peu ou pas de connaissances en GRH avant de se joindre à la profession. En d'autres termes, une partie importante des professionnels des RH n'ont eu aucune interaction avec la GRH dans le milieu universitaire tout au long de leur parcours scolaire. Le manque de personnes ayant une formation en GRH peut expliquer en partie l'écart en GRH (Cohen, 2015). En conséquence, on peut soutenir que la présence de diplômés en GRH parmi les responsables des ressources humaines dans une organisation contribue à réduire l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH. Sur la base des arguments susmentionnés, notre première hypothèse est la suivante :

H1 : La spécialisation en GRH chez les professionnels en RH influe négativement l'ampleur du gap en GRH.

Par ailleurs, une dimension qualitative peut être prise en compte en ce qui concerne la formation des professionnels des RH (Barker, 2010; Wright et coll., 2011). De nombreuses études suggèrent que la certification des compétences en GRH peut refléter une plus-value qualitative dans la discipline (Cohen, 2012; De Nisi, 2012; Lengnick-Hall & Aguinis, 2012). Cependant, la certification ne convient pas à la présente recherche car ce sont des entités professionnelles (SIRH, CIPD par exemple) qui exercent essentiellement dans le contexte anglo-saxo et ne reflète pas un niveau d'interaction entre les universités et les organisations. Au lieu de cela, nous utilisons un parcours de troisième cycle comme un proxy pour mesurer l'aspect qualitatif du niveau d'éducation. En effet, les personnes qui ont terminé des études de troisième cycle (p. ex., MBA, MSc, PhD) ont logiquement eu une interaction plus longue et plus profonde avec le milieu universitaire tout au long de leur parcours éducatif. Sur la base de ce qui précède, nous nous attendons à ce que l'écart diminue si les agents des RH ont

terminé des études de troisième cycle dans le domaine de la GRH. Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante :

H2 : Le niveau d'études des professionnels RH influe négativement sur l'étendue du gap en GRH.

Les professionnels des RH n'interagissent pas simplement avec le milieu universitaire au moment de l'acquisition d'une formation universitaire. Ils peuvent également interagir avec la GRH dans le milieu universitaire par le biais de mécanismes d'apprentissage continu. En effet, lorsqu'ils bénéficient d'opportunités de formation et de développement, ils peuvent discuter des connaissances théoriques en GRH fournies par le milieu universitaire. S'il faut reconnaître que l'apprentissage continu ne doit pas être considéré comme un mécanisme de « retour à l'école », il est clair que c'est souvent l'occasion de se reconnecter à une vision plus académique du domaine. Par conséquent, on peut soutenir que la participation des agents des RH aux possibilités de formation et de perfectionnement est un moyen pour eux d'interagir avec le point de vue académique de la GRH et, par conséquent, de contribuer à réduire l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH. Sur la base des arguments susmentionnés, notre troisième hypothèse est la suivante :

H3 : Les possibilités de formation pour les professionnels GRH ont une incidence négative sur l'ampleur de l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH.

MÉTHODOLOGIE

Collecte de données et échantillon

Pour l'enquête, les données ont été recueillies dans des services RH des administrations publiques de trois pays arabes différents (Égypte, Syrie et Émirats arabes unis). Le choix de ces trois pays reflète la diversité de région MENA avec un pays du sous-groupe du Golfe (les Émirats arabes unis), un pays du sous-groupe de la région du Levant, (la Syrie) et l'Égypte qui regroupe un tiers de la population de la région avec des caractéristiques culturelles distinctes.

Le processus de collecte de données était fondé sur un questionnaire distribué aux professionnels des RH travaillant dans le secteur public. Le secteur public est en fait un terrain de choix pour réaliser des recherches en GRH en particulier en ce qu'il offre comme possibilité d'observation du niveau de professionnalisation de la GRH en son sein (Brunetto et Beattie, 2020). Au total, 305 questionnaires ont été distribués et 291 d'entre eux ont été retournés, ce qui correspond à un taux de réponse de 95,4 %. L'échantillon final a été divisé en 135 répondants des Émirats arabes unis (districts d'Abu Dhabi, Dubaï et Ras Al-Khaima), 111 répondants d'Égypte (districts du Caire et d'Alexandrie) et 45 répondants de Syrie (district de Damas). Le nombre plus faible de réponses obtenues de la Syrie peut s'expliquer par le conflit en cours dans le pays au moment où cette étude a été menée (c'est-à-dire le premier trimestre de 2019).

Mesure et analyse

Le questionnaire a été conçu pour recueillir des données adaptées à la mesure de l'écart entre le modèle de GRH rigide et celui souple dans la région MENA. Pour évaluer les facteurs qui peuvent contribuer à l'écart, les répondants ont reçu une liste de 12 sujets de GRH. La moitié de ces sujets représentait le modèle de GRH dure (c'est-à-dire le contrôle des coûts salariaux, la mise en œuvre de politiques organisationnelles, le suivi de la performance, la planification des RH et le contrôle de l'absentéisme), et l'autre moitié représentait le modèle de GRH soft (c'est-à-dire travail autonome, développement des RH, négociation collective, communication interne, réalisation des objectifs des personnes et qualité de vie au travail). Les 12 sujets ont été tirés de recherches antérieures identifiant les pratiques liées aux modèles de GRH hard et soft (Cook et coll., 2016; Marchington, 2015; Storey, 2014). Les participants à l'enquête ont été invités à indiquer les sujets RH les plus importants pour leur organisation. En outre, les répondants ont été invités à indiquer le niveau d'étude de leurs agents des ressources humaines (c'est-à-dire Licence, master ou doctorat) dans l'organisation et si leur formation était en GRH ou dans un autre domaine. Enfin, les participants ont été invités à indiquer le nombre de sessions de formation dispensées par les responsables des ressources humaines de leur organisation au cours de la dernière année.

Pour obtenir un indice de score pour l'estimation de chacun des deux modèles de GRH, nous avons suivi les étapes de construction d'un indice composite utilisées par Maziotta et Pareto (2013). Cette approche comporte deux étapes. Le premier est le calcul d'un score individuel pour chaque élément et le second correspond au calcul de l'indice composite. L'écart a ensuite été calculé en estimant la différence entre l'indice de score des deux modèles. Les détails de cette analyse sont présentés dans la section des résultats.

Résultats

Statistiques descriptives

Le tableau 1 présente les résultats pour le niveau d'études des agents des RH et la proportion de diplômés en GRH parmi les agents des RH ayant obtenu un diplôme final pour chacun des trois niveaux (Licence, master ou doctorat). Le pourcentage du titulaire du diplôme final pour chaque diplôme a été calculé par rapport à la population totale. Le pourcentage d'agents des RH qui ont une formation en GRH a été calculé par rapport au nombre total d'agents des RH qui ont obtenu le diplôme final dans la spécialité. Les données recueillies montrent que, dans la région, les responsables des ressources humaines dans l'administration publique ont tendance à avoir une formation dans d'autres domaines d'études. La constatation la plus frappante à cet égard est le cas de l'Égypte, où la majorité absolue des responsables des ressources humaines (99,1 %) sont titulaires d'un diplôme dans un autre domaine. Cela peut s'expliquer par la politique d'embauche du droit à l'emploi mise en œuvre par le gouvernement égyptien à partir des années 1960. En vertu de cette politique, l'obtention d'un emploi administratif au sein du gouvernement est un droit pour tous les diplômés de toutes les spécialités (Assaad, 1997). Cette politique explique également la constatation selon

laquelle seul un petit groupe d'agents des RH (2,8 %) est allé plus loin qu'une licence dans leurs études.

	Égypte (n = 111)		Syrie (n = 45)		UAE (n= 135)		Total (n= 291)	
	Expérience en GRH*	Grade titulaire **						
Doctorat	0 %	0 %	54.5 %	12.5 %	38.5 %	9.6 %	45.8 %	7.2 %
Master	0 %	2.8 %	39.1 %	26.1 %	42.9 %	15.6 %	38.3 %	14.1 %
TROIS	1 %	97,2 %	44.3 %	61.4 %	39.8 %	72.6 %	24.6 %	77.8 %
Total	0,9 %	-	44.3 %	-	29.3 %	-	27.8 %	-
* Pourcentage d'agents des RH qui ont une formation en GRH par rapport aux agents des RH qui ont le même diplôme final.								
** Pourcentage d'agents des RH ayant le diplôme déclaré comme diplôme final par rapport au nombre total d'agents des RH ;								

Tableau 1 : Niveau de scolarité et proportion de diplômés en GRH parmi les agents des RH
Le tableau 2 présente le nombre de séances de formation offertes aux agents des RH au cours d'une année. Comme nos données ont été recueillies au premier trimestre de 2019, les chiffres indiqués dans le tableau 2 correspondent au nombre de séances de formation dont les agents des RH ont bénéficié en 2018. Pour une plus grande intelligibilité, les résultats sont également exprimés en pourcentage à la suite de calculs de fréquence par rapport à l'échantillon. La moyenne a été calculée en additionnant le nombre total de sessions pour chaque groupe, puis en divisant ce chiffre par le nombre (n) d'organisations interrogées ou du même groupe. Les résultats du tableau 2 montrent que la majorité des agents des RH de la région bénéficie d'une à deux séances de formation par année. Cependant, il existe des différences entre les pays. En effet, les responsables des ressources humaines des Émirats arabes unis ont un nombre moyen de sessions de formation par an plus élevé (1,64) par rapport à l'Égypte et à la Syrie (1,31 et 1,32, respectivement).

	Égypte (n = 111)		Syrie (n = 45)		UAE (n= 135)		Total (n= 291)	
Pas de session de formation	13	11,7 %	11	24,4 %	11	8.1 %	35	12 %
1 session/an	51	45.9 %	10	22.2 %	55	40.7 %	116	39.9 %
2 sessions/an	47	42.3 %	17	37.8 %	50	37 %	114	39.2 %
3 sessions/an		-	3	6.7 %	10	7.4 %	13	4.5 %
4 sessions/an			4	8.9 %	9	6.7 %	13	4.5 %
Moyenne	1.31		1.32		1.64		1.49	

Tableau 2 : Possibilités de formation et de perfectionnement

Calcul du score

Pour chaque item, un score individuel (SI) reflétant l'intérêt relatif des organisations pour les sujets RH a été calculé. L'occurrence pour chaque item par rapport au nombre de réponses

valides a été estimée (Ho, 2006; Huck et coll., 1974). Le score en pourcentage (SI) a ensuite été calculé en pourcentage à l'aide de la formule suivante :

$$SI = (n/N) \times 100$$

Où n est le nombre d'occurrences pour chaque élément et N est le nombre de répondants valides. Plus le score est proche de 100, plus l'importance de l'item RH est grande pour l'organisation. En revanche, un score proche de 0 reflète le faible intérêt des répondants pour cet item RH. En raison des différences dans le nombre d'éléments choisis entre les trois pays, nous avons normalisé le score pour chaque élément afin de permettre la comparaison entre les sous-groupes de l'échantillon (Maziotta et Pareto, 2013) et d'éviter les biais statistiques dus à l'hétérogénéité des données (Codd, 1970).

Le tableau 3 présente le score pour chaque item par rapport à chaque pays et pour l'échantillon total. Pour les éléments liés au modèle de GRH dure, « Suivi de la performance des RH » et « Atteinte des objectifs de l'organisation » ont obtenu les scores les plus élevés pour l'ensemble de l'échantillon. En d'autres termes, en ce qui concerne le modèle dur, le suivi de la performance des personnes et la réalisation des objectifs organisationnels sont les principales priorités des organisations publiques de la région. Notamment, une importance significative est accordée au contrôle de la masse salariale dans les organisations publiques en Syrie. Entre les trois pays étudiés, l'administration publique en Syrie accorde le plus d'importance au suivi de la performance des personnes. D'autre part, les organisations publiques des Émirats arabes unis accordent le plus d'importance à la réalisation des objectifs organisationnels.

Pour les éléments du modèle de GRH soft, le « développement RH » obtient de loin le score le plus élevé, les organisations publiques des Émirats arabes unis accordant la plus grande importance au sujet. Le « travail autonome » a obtenu le score le plus bas pour les éléments associés au modèle de GRH soft, avec un score particulièrement faible pour la Syrie (2,2%) et les Émirats arabes unis (4,8%).

Calcul du score de l'indice

Le score de l'indice pour le modèle HRM hard (S [dur]) et le modèle HRM soft (S [soft]) a été estimé en calculant le score moyen pour les éléments correspondant à chaque modèle. Le score d'indice pour les deux modèles peut être exprimé comme suit :

$$S_{\text{hard}} = \bar{x} SI_{\text{(dur)}}$$

$$S_{\text{soft}} = \bar{x} SI_{\text{(soft)}}$$

Où $SI_{\text{(dur)}}$ est le score obtenu pour chaque item représentant le modèle HRM hard et $SI_{\text{(soft)}}$ est le score obtenu pour chaque item représentant le modèle HRM soft. Nous avons conservé l'hypothèse d'un poids égal lors du calcul du score de l'indice en l'absence de tout critère objectif ou subjectif pour attribuer un poids différent à chaque élément (Maziotta et Pareto, 2013).

Le score de l'indice pour chaque modèle est présenté dans le tableau 3. Les scores de l'indice sont affichés par pays et pour l'ensemble de l'échantillon. La Syrie a obtenu le score le plus élevé pour le modèle de GRH hard et le score le plus bas pour le modèle de GRH soft. Cela contraste avec l'Égypte, qui a le score le plus bas pour le modèle de GRH hard et le plus élevé pour le modèle de GRH soft parmi les trois pays. Pour l'ensemble de l'échantillon et pour chaque pays, les scores pour le modèle de GRH hard sont plus élevés que ceux pour le modèle de GRH soft.

Estimation de l'écart

Dans les recherches antérieures, l'estimation d'un écart dans l'observation d'un ensemble de variables est généralement basée sur l'analyse des tableaux de fréquences et l'utilisation de moyennes. Plus précisément, l'écart est mesuré à l'aide de la différence entre les moyennes des sous-groupes (Brown et Swartz, 1989; Faganel, 2010; Narasimhan, 1997). Pour déterminer l'écart entre les modèles de GRH hard et soft, nous avons calculé la différence entre le score moyen obtenu pour les six éléments représentant le modèle de GRH hard et le score moyen obtenu pour les six éléments représentant le modèle soft. L'écart (noté G) peut être exprimé comme suit :

$$G = \bar{x}_{Si}(\text{dur}) - \bar{x}_{Si}(\text{mou})$$

où Si (dur) est le score obtenu pour chaque élément représentant le modèle HRM hard et Si (soft) est le score obtenu pour chaque élément représentant le modèle HRM soft. Une valeur positive de G indique l'existence d'un écart entre les deux modèles de GRH en ce qui concerne les sujets d'intérêt au sein des organisations. En conséquence, plus la valeur de G est élevée, plus l'écart est grand. L'estimation de l'écart pour l'échantillon total et pour chacun des pays est présentée dans le tableau 3.

Total	EAU	Syrie	Egypte	
37,5 %	30 %	57.3 %	25.2 %	Contrôle des coûts salariaux
34,8 %	42,4 %	35,2 %	26,7 %	Mise en œuvre de la politique de l'organisation
46,7 %	47.2 %	53,7 %	35.6 %	Suivi de la performance des RH
27.7 %	26.3 %	24.2 %	32.7 %	Planification des RH
46.4 %	54.2 %	41.9 %	43 %	Réalisation des objectifs de l'organisation
10,8 %	10.2 %	8.8 %	13.4 %	Contrôler l'absentéisme
34,0 %	25 %	37.4 %	29.4 %	Indice Score (Sdur)
8,8 %	4,8 %	2,2 %	19.3 %	Travail autonome
52,3 %	63.8 %	44.1 %	49 %	Développement RH
11.4 %	1.6 %	4.4 %	28.2 %	Négociation collective
24,6 %	23.6 %	17.6 %	32.7 %	Communication interne

19,1 %	24,7 %	13.2 %	19.3 %	Atteinte des objectifs RH
21.3 %	12.3 %	3502 %	16.3 %	Qualité de vie au travail
22,9 %	21.8 %	19.5 %	27,5 %	Score de l'indice (S soft)
11,1	13,2	17,9	1,9	Estimation de l'écart (G)

Tableau 3 : Analyse de fréquence et estimation des écarts

Test des hypothèses

La première hypothèse (H1) indique que le nombre de diplômés en GRH parmi les agents des RH influence négativement l'ampleur de l'écart. L'hypothèse est fondée sur l'idée que la présence de diplômés en GRH parmi les responsables des ressources humaines dans une organisation réduit l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH. Pour tester cette première hypothèse, nous avons examiné la corrélation entre les deux variables : (G) correspond à l'estimation de l'écart (voir tableau 3 pour les valeurs correspondantes) et (diplômé RH) correspond à la proportion de diplômés RH parmi les agents RH (voir tableau 1 pour les valeurs correspondantes). Comme les deux variables sont continues, nous avons utilisé l'analyse de corrélation de Pearson. Les résultats présentés dans le tableau 4 montrent $p > 0,05$. Par conséquent, il n'y a pas de corrélation significative entre les deux variables et H1 n'est pas pris en charge.

Pays	Égypte	Syrie	EAU	Pearson	N	T- Statistique	DF	p-valeur
G	1.98	17.99	13.23					
Diplômé RH	0.01	0.44	0.39	0.987029	3	5.279816	1	0.119165
Formation RH	1.31	1.36	1.64	0.351198	3	0.375091	1	0.771549

Tableau 4 : Analyse de corrélation de Pearson

La deuxième hypothèse (H2) indique que le niveau d'étude des agents des RH en ce qui concerne les diplômes de GRH influence négativement l'étendue de l'écart. Pour tester cette hypothèse, nous avons examiné la corrélation entre deux variables : (G) correspond à l'estimation de l'écart et au rang de chaque pays en termes de niveau d'étude des agents RH par rapport à un diplôme en GRH. En effet, sur la base des résultats présentés dans le tableau 1, la Syrie se classe au premier rang, avec la plus forte proportion d'agents des ressources humaines titulaires d'un doctorat et d'une maîtrise et, par conséquent, la plus forte proportion de diplômés en GRH. Viennent ensuite les Émirats arabes unis, puis l'Égypte. Comme nous voulions tester l'influence d'une variable ordinale (rang du pays) sur une variable continue (G, l'estimation de l'écart), une analyse de variance (ANOVA) a été utilisée. Les résultats présentés dans le tableau 5 montrent $p > 0,05$. Par conséquent, il n'y a pas de corrélation significative entre les deux variables et, par conséquent, H2 n'est pas pris en charge.

ANOVA

Source de valeur de variation	β	Df	MSM	F	P	F
Entre les groupes	123,30667	1	123,3067	3,595469	0,130815	7,708647
Au sein des groupes	137,18007	4	34,29502			
Total	260,48673	5				

Tableau 5 : Résultats de l'ANOVA.

La troisième hypothèse incluse dans notre étude (H3) indique que le nombre de possibilités de formation pour les agents de GRH influence négativement l'étendue de l'écart. Pour tester cette hypothèse, nous avons examiné la corrélation entre l'estimation de l'écart (G) et la variable (formation RH), qui correspondait au nombre moyen de séances de formation (les valeurs sont présentées dans le tableau 2). De même, pour le test H1, nous avons utilisé l'analyse de corrélation de Pearson car les deux variables sont continues. Les résultats présentés dans le tableau 4 montrent que $p > 0,05$. Par conséquent, il n'y a pas de corrélation entre les deux variables et H3 n'est pas pris en charge.

DISCUSSION

Les résultats de nos analyses n'ont pas permis d'étayer les trois hypothèses formulées pour cette étude. D'après nos constatations, l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH ne peut être expliqué par aucune des trois variables utilisées dans la présente étude (c'est-à-dire) le nombre de diplômés en GRH parmi les agents des RH, le niveau d'étude des agents des RH et les possibilités de formation pour les agents des RH). Ainsi, l'hypothèse principale qui sous-tend la présente étude n'a pas été validée dans ce cas. Plus précisément, le manque d'interaction entre la GRH dans le milieu universitaire et la direction n'explique pas le gap dans l'administration publique pour la région MENA. Cependant, l'estimation de l'écart montre des différences significatives entre les trois pays étudiés.

En fait, l'administration publique des trois pays partage des similitudes, mais contient également des différences évidentes qui peuvent expliquer les différences dans le gap entre la théorie et la pratique de la GRH. Par exemple, nous savons que l'administration publique dans les trois pays est relativement récente et est associée au développement dans l'ère postindépendance correspondant à des objectifs différents. Par exemple, l'objectif social inhérent à l'administration publique en Égypte peut expliquer le gap plus faible constaté dans ce pays. En Égypte, l'objectif social de l'administration publique prédomine et s'est fait depuis les premières années du régime Nasserien, c'est-à-dire par la fourniture d'emplois aux diplômés afin de maintenir la paix sociale au sein de la société égyptienne (Assaad, 1997). Malgré des salaires relativement bas et un sureffectif endémique, les conditions offertes par le secteur public égyptien en font l'employeur de choix pour les jeunes diplômés (Barsoum, 2016). Des recherches antérieures ont montré que les politiques sociales de l'Égypte envers les employés publics peuvent expliquer l'attrait du secteur public pour les générations futures (Barsoum, 2016).

Aux Émirats arabes unis, l'administration publique a subi d'importants changements ces dernières années dans le but de soutenir le développement économique du pays vers l'adoption d'un modèle de GRH plus compétitif inspiré par le secteur privé (Jabeen et Isakovic, 2015). Par conséquent, cette orientation managériale de la gestion de la GRH dans le secteur public la distingue clairement de la politique sociale de l'Égypte et peut expliquer l'existence du gap en GRH similaire dans son étendue et sa manifestation à ce que l'on trouve dans le secteur privé (Dale, 2012; Klikauer, 2015). Plus précisément, cela est démontré dans les résultats statistiques descriptifs montrant que les répondants des EAU se concentrent sur des items typiquement managériaux (par exemple, le développement des RH et l'atteinte des objectifs) pour les modèles de GRH soft et hard et les réponses associées (voir le tableau 3).

Le contexte de l'administration publique en Syrie peut expliquer pourquoi le pays présente l'écart le plus élevé parmi les trois pays étudiés. Bien que le pays ait mis en œuvre des réformes pour moderniser son administration publique (voir tableau 3), avec moins d'importance accordée aux sujets de management – ce qui est une tendance opposée à celle des Émirats arabes unis. Les répondants se concentrent sur la réduction des coûts, ce qui peut s'expliquer par la crise économique induite par le conflit civil dans le pays au moment où cette étude a été menée. Cette explication est cohérente avec les recherches antérieures, selon lesquelles l'austérité financière conduit à des pratiques de GRH plus dures

CONCLUSION

La présente étude révèle que l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH s'étend au-delà de l'interaction entre les deux sphères. Après avoir effectué une analyse comparative transnationale, il semble que les personnes qui passent du milieu universitaire de la GRH aux services des ressources humaines des organisations publiques ne constituent pas une réduction de l'écart de GRH pour ce type d'organisation. Il est important de constater que les tendances contextuelles peuvent influencer l'étendue et la forme du gap en matière de GRH. L'élément-clé pour comprendre cette lacune (et pour y remédier) réside dans les considérations contextuelles et dans la mise en évidence des facteurs qui influencent la GRH dans un cadre particulier. L'étude actuelle sur l'administration publique dans trois pays de la région MENA démontre que la priorité de l'administration publique dans chaque pays peut entraîner des différences dans l'écart de GRH. D'autres recherches sont nécessaires pour déterminer avec une plus grande certitude le type de rôles tels que ceux utilisés dans la présente étude dans les pays étudiés (entre autres). Par exemple, les recherches futures sur l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH pourraient se concentrer sur le rôle de la stratégie et des priorités stratégiques au sein de l'administration publique. Il serait également intéressant d'étudier le rôle de la stratégie dans les entreprises privées pour expliquer l'écart.

Une limitation importante de la présente étude est l'échantillon utilisé. Les recherches futures pourraient envisager un échantillon plus large capturant d'autres contextes afin de rendre plus généralisables des résultats et de découvrir d'autres facteurs susceptibles d'expliquer l'écart. Une autre limite est que nous avons évalué les perceptions de la gestion et supposé que la sphère académique dans les pays étudiés approuve le même discours de GRH que celui

utilisé dans le monde entier. D'autres recherches sont nécessaires pour explorer dans quelle mesure la GRH dans le milieu universitaire dans la région MENA et dans d'autres contextes est alignée sur le discours doux de la GRH utilisé dans le monde entier et dans l'administration publique locale et les sphères d'affaires de la GRH.

Enfin, il convient de mentionner que des études antérieures portant sur l'écart entre la théorie et la pratique de la GRH ont reconnu la possibilité de rapprocher la théorie et la pratique de la GRH (Mueller et Carter, 2005; Hutchins et Burke, 2007; Francis et Keegan, 2006; Keegan et Francis, 2010) et qu'il existe une variété de points de vue sur la façon dont cette réconciliation pourrait être réalisée. En nous appuyant sur nos conclusions, nous recommandons également que la GRH dans le milieu universitaire accorde une plus grande attention aux facteurs spécifiques qui façonnent la gestion privée et publique, car même le discours académique le plus persuasif ne peut pas changer les facteurs structurels profondément enracinés dans un contexte organisationnel. De même, ignorer la façon dont les universitaires abordent les questions de GRH et développent une théorie contre l'accent particulier mis sur les priorités organisationnelles ne fera probablement que maintenir le *statu quo* et l'état de la pratique dans les secteurs public et privé. L'identification des problèmes contextuels et l'engagement avec ceux de la sphère universitaire pour résoudre ces problèmes pourraient aider à combler le fossé entre la théorie et la pratique de la GRH. Plus précisément, apporter une perspective plus réaliste au discours académique peut être utile aux praticiens des RH dans leur pratique quotidienne. Reconsidérer cette approche en reconnaissant la complexité de la question et en découvrant ses multiples facettes est la première étape vers l'élaboration d'une compréhension plus globale de ce phénomène.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Assaad, R. (1997). The effects of public sector hiring and compensation policies on the Egyptian labour market. *The World Bank Economic Review*, 11(1), 85–118.

[2] Banaeianjahromi, N., & Smolander, K. (2019). Lack of communication and collaboration in enterprise architecture development. *Information Systems Frontiers*, 21(4), 877–908.

[3] Barker, R. (2010). No, management is not a profession. *Harvard business review*, 88(7–8), 52–60.

[4] Barsoum, G. (2016). The public sector as the employer of choice among youth in Egypt: The relevance of public service motivation theory. *International Journal of Public Administration*, 39(3), 205–215. modernisation to neoliberalism. *Third World Quarterly*, 16(1), 121–140.

[5] Brown, S. W., & Swartz, T. A. (1989). A gap analysis of professional service quality. *The Journal of Marketing*, 92–98.

- [6] Codd, E. F. (1970). A relational model of data for large shared data banks. *Communications of the ACM*, 13(6), 377–387.
- [7] Cohen, D. J. (2007). *Strategic partnerships between academia and practice: The case for nurturing undergraduate HR education*. Vida Scarpello, *Thoughts on Human Resource Management Education in the United States*. New York: McGraw-Hill Publishers.
- [8] Cohen, D. J. (2012). Identifying the value of HR certification: Clarification and more complex models required. *Human Resource Management Review*, 22(4), 258–265.
- [9] Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215.
- [10] Cook, H., MacKenzie, R., & Forde, C. (2016). HRM and performance: The vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 557–571.
- [11] De Fuentes, C., & Dutrénit, G. (2012). Best channels of academia–industry interaction for long-term benefit. *Research Policy*, 41(9), 1666–1682.
- [12] Delgado-Ceballos, J., Aragón-Correa, J. A., Ortiz-de-Mandojana, N., & Rueda-Manzanares, A. (2012). The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 281–293.
- [13] DeNisi, A. S. (2012). Certification response: A response to Lengnick-Hall and Aguinis. *Human Resource Management Review*, 22(4), 266–268.
- [14] Faganel, A. (2010). Quality perception gap inside the higher education institution. *International Journal of academic research*, 2(1), 213–215.
- [15] Fodor, P., & Poór, J. (2009). The impact of the economic and financial crisis on HRM and knowledge- management in Hungary and Slovakia-Empirical research. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(3), 69–91.
- [16] Glaeser, E., & Scheinkman, J. (2001). Measuring social interactions. *Social Dynamics*, 83–132.
- [17] Hassna, G., & Ahmad, H. (2006, April). e-Government in Syria concepts, strategies and implementation policies. In *2006 2nd International Conference on Information & Communication Technologies* (Vol. 1, pp. 894–899). IEEE.
- [18] Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. Chapman and Hall: CRC.

[19] Huck, S. W., Cormier, W. H., & Bounds, W. G. (1974). *Reading statistics and research*. New York: Harper & Row.

[20] Jabeen, F., & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organisational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector. *Employee Relations*.

[21] Kline, B., & Tamer, E. (2018). *Econometric analysis of models with social interactions. The Econometric Analysis of Network Data*, Amsterdam: Elsevier, forthcoming.

[22] Lengnick-Hall, M. L., & Aguinis, H. (2012). What is the value of human resource certification? A multi-level framework for research. *Human Resource Management Review*, 22(4), 246–257.

[23] Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176–187.

[24] Mazziotta, M., & Pareto, A. (2013). Methods for constructing composite indices: One for all or all for one. *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, 67(2), 67–80.

[25] Milana, E., & Maldaon, I. (2015). Managerial characteristics and its impact on organisational performance: Evidence from Syria. *Business: Theory and practice*, 16(2), 212–221.

[26] Narasimhan, K. (1997). Improving teaching and learning: The perceptions minus expectations gap analysis approach. *Training for Quality*, 5(3), 121–125.

[27] Plaza-Úbeda, J. A., de Burgos-Jiménez, J., & Carmona-Moreno, E. (2010). Measuring stakeholder integration: Knowledge, interaction and adaptational behaviour dimensions. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 419–442.

[28] Saguy, S. I. (2011). Academia-industry innovation interaction: Paradigm shifts and avenues for the future. *Procedia Food Science*, 1, 1875–1882.

[29] Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 47, 52–64.

[30] Sheehan, C., Fenwick, M., & Dowling, P. J. (2010). An investigation of paradigm choice in Australian international human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1816–1836.

[31] Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. Routledge.

[32] Üsdiken, B. (1996). Importing theories of management and organisation: The case of Turkish

academia. *International Studies of Management & Organisation*, 26(3), 33–46.

[33] Vargas, A., Cuenca, L., Boza, A., Sacala, I., & Moisescu, M. (2016). Towards the development of the framework for inter sensing enterprise architecture. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 27(1), 55– 72.

[34] Wright, P., Stewart, M., & Moore, O. A. (2011). The 2011 CHRO challenge: Building organisational, functional, and personal talent. Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE : ENTRE ÉTHIQUE INDIVIDUELLE ET LOGIQUE D' ACTIONS COLLECTIVES

Jihane BENMIRA

Doctorante, LIRE-MD Université Cadi Ayad, Maroc jihane.b97@gmail.com

Doha SAHRAOUI

Professeure Habilitée en Sciences de Gestion FSJES/ Université Cadi Ayyad et Directrice adjoint du LIRE-MD
Doha.sahraoui@gmail.com

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, la RSE suscite un engouement sans précédent et un intérêt indéniable auprès de la communauté scientifique et de la société civile dans la mesure où elle constitue une réponse aux demandes du consommateur et des professionnels qui cherchent à orienter leurs stratégies pour accéder à ces revendications insistantes. Outre les dimensions économiques, sociales et environnementales qui la soutiennent, la RSE renvoie de manière sous-jacente à la nécessité d'adopter un comportement éthique qui s'inscrit dans une logique d'action collective visant à intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, des Droits de l'Homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales.

L'objectif de cet article est de s'intéresser de plus près aux 3 concepts fondamentaux précédemment évoqués : la RSE, l'éthique individuelle et les actions collectives, dans la mesure où il a été permis de constater que la recherche académique a accordé une dimension réduite pour ne pas dire faible à l'interaction qui pourrait exister entre eux. À cet égard, nous cherchons à déterminer si les entreprises certifiées RSE sont réellement éthiques, et comment l'adoption d'une politique RSE va affecter l'éthique individuelle ainsi qu'influencer la capacité de collaboration des employés au sein de l'entreprise.

ABSTRACT

Today, CSR arouses unprecedented excitement and undeniable interest among the scientific community and civil society to the extent that it is a response to the demands of the consumer and professionals who seek to direct their strategies to access these insistent claims. In addition to the economic, social and environmental dimensions that sustain it, CSR refers in an underlying way to the need to adopt an ethical behavior that fits into a logic of collective action intended to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business activities.

The aim of this article is to take a closer look at the 3 fundamental concepts previously mentioned CSR, individual ethics and collective actions, insofar as it was allowed to notice that the academic research has granted a reduced dimension not to say weak to the interaction that could exist between them. In this regard, we seek to determine whether CSR-certified companies are truly ethical, and how the adoption of a CSR policy will affect individual ethics as well as influence the collaborative capacity of employees inside the company.

MOTS-CLÉS

RSE, éthique, actions collectives, théorie des régimes d'engagement

INTRODUCTION

Les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à de multiples défis suite à la mondialisation, qui les propulse continuellement et brutalement dans un environnement intensément concurrentiel (Sachwald.F,1994), imprévisible et en perpétuelle métamorphose, leur imposant une vigilance permanente et une veille stratégique ininterrompue.

Face à ces multiples menaces, la résilience de l'entreprise est dépendante de nombreux facteurs tels que l'agilité et l'apprentissage organisationnel, ainsi que des orientations stratégiques renouvelées fondées sur une logique d'action collective harmonieuse et pacifique permettant à l'individu rationnel d'intégrer un groupe dans le but de servir des intérêts communs qu'il est incapable de poursuivre seul (O. Mancur, 1965), en plus des politiques de recherche et de développement anticipées, des adaptations organisationnelles continues, de l'engagement individuel et collectif des salariés animés par le destin commun, mus par la conscience professionnelle et imprégnés par l'éthique. En outre, les entreprises sont continuellement dans l'obligation de soigner, de maintenir et d'afficher une image respectable d'organisation responsable à travers l'adoption de plusieurs normes et l'intégration d'une démarche RSE motivée soit par des considérations philanthropiques, soit par des contraintes de nature réglementaire, soit par un opportunisme économique dicté par les pressions de plus en plus exacerbées des consommateurs et de la société civile.

Aujourd'hui, la RSE suscite un intérêt sans précédent de la part de la communauté scientifique et de la société civile dans la mesure où elle constitue une réponse aux demandes des consommateurs et des professionnels qui cherchent à orienter leurs stratégies pour répondre à ces demandes insistantes. En effet selon (Hniche O. & Aquesbi G. 2015) : "*le débat sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est de plus en plus présent, tant dans le discours des entreprises que dans celui des chercheurs universitaires.*"

Initialement impulsée par les filiales des multinationales liées aux politiques des sociétés-mères, la responsabilité sociale/sociétale des entreprises a pris de l'ampleur au Maroc. Ces filiales s'engagent dans des processus de RSE et veillent à ce que leurs partenaires y adhèrent également. De plus, les

entreprises marocaines dont les activités dépendent fortement de multinationales ou de clients étrangers exigeants en matière de RSE se voient obligées d'obtenir une certification pour accéder à des marchés ou maintenir des commandes (Cherkaoui, 2020).

Par ailleurs, la diffusion du concept de RSE a été favorisée par la coopération internationale, l'assistance technique entre les employés des entreprises étrangères et nationales, ainsi que le conseil en management. Outre l'engagement des actionnaires et des dirigeants dans la mise en œuvre de démarches RSE, d'autres facteurs ont joué un rôle crucial dans l'essor de la RSE au Maroc, tels que la réglementation, le contexte sectoriel, la concurrence, parfois même l'effet de mode ou le mimétisme (Cherkaoui, 2019).

En regardant de plus près les 3 notions fondamentales précédemment citées composant le thème de notre recherche en l'occurrence : la RSE, l'éthique individuelle et la logique des actions collectives, il a été permis de constater que la recherche académique a accordé une dimension réduite pour ne pas dire faible à l'interaction qui pourrait exister entre elles. Dans cette démarche exploratoire, la problématique qui a émergé de cette réflexion est la suivante : *Dans quelle mesure l'engagement RSE des entreprises interagit-il avec l'éthique individuelle et la logique des actions collectives ?*

Pour répondre à cette question, nous utiliserons la théorie des régimes d'engagement, qui permet de relier l'engagement RSE à l'éthique de l'individu et aux actions de la collectivité. Nous présenterons ensuite les résultats d'une étude exploratoire menée auprès d'une dizaine de sociologues et d'experts en RSE au sein de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc).

1. LA RSE SOUS LE PRISME DE LA THÉORIE DES RÉGIMES D'ENGAGEMENT

Notre cadre théorique consiste à explorer les interactions entre le triptyque objet de notre recherche : RSE, éthique et logiques d'action collective. En effet, outre les dimensions économiques, sociales et environnementales qui la sous-tendent, la RSE renvoie, de manière sous-jacente, à la nécessité d'adopter un comportement éthique qui s'inscrit dans une logique d'action collective visant à intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, de Droits de l'Homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales.

Notre cadre théorique constituera donc une étape décisive de la recherche, et ce, en mettant en évidence les fondements théoriques et conceptuels relatifs à la RSE et à son interaction avec l'éthique individuelle et la logique d'actions collectives au sein de l'entreprise. À cet effet, nous procéderons à la détermination de ce cadre à travers une exploration théorique progressive, structurée et cohérente sur une méta-analyse d'une littérature pluridisciplinaire, puisque nous serons amenés à clarifier, préciser et argumenter l'ensemble des variables que comprend notre thématique.

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous placerons dans la perspective de la théorie de l'engagement ou la théorie des régimes d'engagement, en effet afin d'analyser l'interaction existante entre la RSE, l'éthique individuelle et les logiques d'action collective, nous avons identifié

plusieurs concepts qui relèvent de cette théorie et qui appartiennent au cadre théorique plus large de la sociologie de l'action.

La formulation de notre problématique nous conduit tout d'abord à définir et présenter en détail la théorie de l'engagement, ses origines, ses fondements, ainsi que les régimes élaborés par Thévenot, que nous illustrerons dans notre schématisation du cadre conceptuel mobilisé dans le schéma cidessous.

Les régimes d'engagement constituent un cadre théorique qui nous permet d'explorer et de comprendre comment l'adoption d'une politique de RSE génère un engagement de la part des membres d'une organisation sur un plan personnel et éthique tout en les amenant à prendre les initiatives nécessaires pour atteindre le futur souhaité en termes de développement durable dans le cadre d'une logique collective (Thévenot, 2006), et ce en comprenant les différentes manières de s'engager dans une action. En effet, la théorie des régimes d'engagement s'inscrit dans le courant des économies d'échelle, qui est l'une des approches sociologiques contemporaines mobilisées par la sociologie de l'action, selon Boltanski et Thévenot ce courant est fondé sur des relations entre personnes particulières et sur une forme de généralité transcendant les personnes, qu'ils nomment " principes supérieurs communs ". Ces derniers doivent répondre à certaines exigences pour pouvoir servir de support aux justifications de l'accord entre personnes. Et, pour rendre ces exigences explicites, les auteurs ont recours à un modèle de "cité", qu'ils utilisent pour distinguer les formes légitimes de bien commun (les grandeurs) des autres valeurs illégitimes. Chaque "cité" correspond à une logique argumentative fondée sur un grand principe, une conception du bien commun.

Dans mon cheminement de réflexion et à la lumière de l'analyse des théories structurant mon approche théorique, j'ai pu établir l'existence d'un lien commun et d'une relation entre ces trois concepts qui se matérialisent par la notion d'engagement dans la mesure où la RSE, l'éthique et l'action collective se réfèrent à celle-ci. À première vue, nous sommes en droit de définir la notion d'engagement : L'engagement, ne répond pas à une définition universelle, et se caractérise par l'abondance de références et de positions philosophiques. Cette notion a fait son apparition dans les travaux de la psychologie de l'engagement de Kiesler en 1971 considéré comme le principal théoricien de l'engagement.

Selon Kiesler, l'individu ne s'engage pas par ses idées mais par ses actions. L'engagement correspond au lien qui existe entre l'individu et ses actions. Bien qu'intuitive, cette définition nous apprend deux choses : premièrement, seuls nos actes nous engagent et deuxièmement, nous pouvons être engagés à des degrés divers par nos actes (Joule, R. 1994).

De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, la RSE, l'éthique et l'action collective font toutes référence à la notion d'engagement. En effet, la RSE est considérée comme l'engagement de l'entreprise lié à la perception de ses obligations envers la société ou les parties prenantes à son activité (Brown et dacin, 1997 ; Luo et Bhattacharya, 2006 ; Sen et Bhattacharya, 2001).

On peut donc en déduire que la RSE est une forme d'engagement ; cet engagement se manifeste au niveau individuel sous forme d'éthique individuelle, et au niveau collectif par des logiques d'action collective.

Pour ce qui concerne l'éthique, cette dernière est définie comme la production de règles communes, et correspond particulièrement bien à la nature et à l'objectif de la démarche RSE. Les démarches RSE n'ont pas pour seul objectif d'intégrer une dimension éthique dans la prise de décision de l'entreprise, mais plutôt de produire des normes communes permettant d'identifier, de faire connaître, mais aussi de montrer l'engagement de l'entreprise. Ainsi, les démarches RSE visent à produire des repères communs permettant de légitimer les comportements des entreprises se réclamant de la responsabilité sociale.

Afin d'établir le lien avec l'éthique, Guay (2006) considère que l'engagement est d'abord une prise de conscience. Avant de m'engager, je dois être sûr que je peux le faire. La capacité d'engagement précède l'engagement lui-même. Si je n'ai pas cette capacité, l'engagement ne tient pas. Je dois donc constituer en moi une réserve éthique, une réserve d'engagement sur laquelle je peux m'appuyer pour m'engager ici ou là, et, si possible, m'y tenir. Je dois donc constituer en moi une réserve éthique, une réserve d'engagement sur laquelle je peux m'appuyer pour m'engager ici ou là et, si possible, m'y tenir, nous appelons cela une capacité éthique.

D'autre part, nous pouvons utiliser la théorie de l'engagement pour " engager " les personnes afin qu'elles réalisent, de leur plein gré, les comportements que l'on attend d'elles, cette définition en soi est celle des logiques d'actions collectives qui sont considérées comme des actions concertées des membres d'un même groupe afin d'atteindre des objectifs et des implications dans une cause commune dans un environnement donné.

Cette orientation nous ramène au changement de comportement, car la théorie de l'engagement peut être utile chaque fois qu'un agent social souhaite influencer le comportement des autres sans recourir au pouvoir formel. Pour le dire autrement, cette théorie peut être utile chaque fois que quelqu'un se pose cette question quelque peu paradoxale : comment amener les autres à faire librement ce qu'ils devraient faire ?(Joule, R. & Beauvois, J., 2010).

2. CADRE THÉORIQUE

Comme il a été cité antérieurement, nous avons mobilisé la théorie des régimes d'engagement de Boltanski et Thévenot pour répondre à notre problématique et questions de recherche, et ceci pour deux raisons : premièrement, elle prend en considération la notion d'engagement, deuxièmement, c'est l'une des rares théories qui lie comportement individuel et collectif à une logique économique ce qui répond parfaitement à notre problématique dans la mesure où la RSE est pour nous une logique économique alors que l'éthique est une attitude comportementale individuelle dont découlent les logiques d'actions collectives.

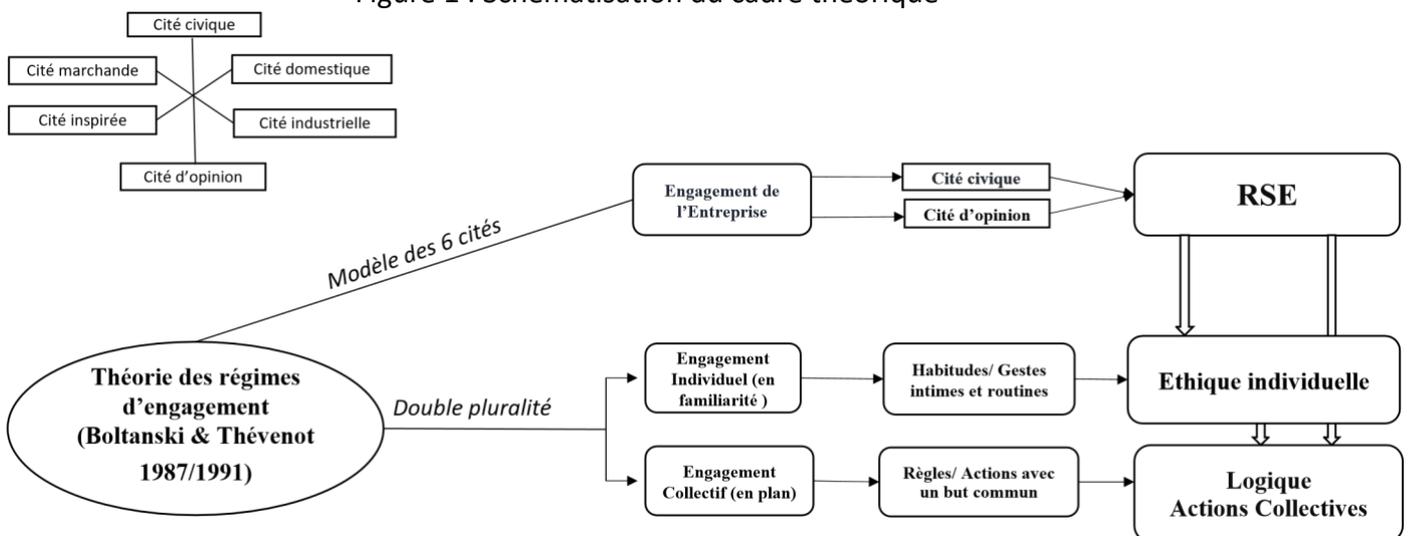
Cette théorie, une fois soumise aux interactions collectives, nous donne une logique appelée « cités » qui sont des représentations métaphoriques de ce qui peut se passer dans une entreprises engagée en RSE, selon les auteurs chaque cité correspond à une logique argumentative basée sur un grand principe, une conception du bien commun.

Dans notre schématisation conceptuelle et théorique (modèle théorique ci-dessous) qui peut être qualifiée d'esquisse de modèle théorique, l'engagement des dirigeants dans la responsabilité sociale provient de leurs valeurs, croyances, principes, éthique et sentiments, ainsi que de la perception de leur légitimité dans l'environnement des affaires auprès des parties prenantes les plus influentes (Elbousserghini et al., 2016). Selon Thévenot, deux formes d'engagement découlent de la RSE, un engagement en familiarité qui est un engagement individuel qui se manifeste par des gestes intimes, personnels, aux actions routinières ou habituelles de la personne, cet engagement se concrétise par une éthique individuelle, dans mon cas d'étude, Ces actions peuvent se traduire par des pratiques éthiques routinières de l'employé comme par exemple prendre soin des espaces communs ou du matériel à usage collectif, ou un engagement en plan qui est considéré comme étant un régime d'engagement où les individus s'accordent par une promesse, un contrat,...

Par rapport à mon thème de recherche, cet engagement mutuel peut être traduit en logiques d'actions collectives des collaborateurs afin d'atteindre un objectif commun dicté par une charte RSE de l'entreprise. Ainsi, cette centralité de l'engagement se manifeste dans le cadre de ces différents régimes d'engagement présentés par Thévenot.

En somme, nous pouvons dire que la théorie que nous avons mobilisée, qui est la théorie des régimes d'engagement, est la plus adaptée à notre problématique et à nos questions de recherche. Cette théorie nous permettra de mieux comprendre les liens existants entre la RSE - qui est considérée comme un engagement en soi - et les conséquences qu'elle est susceptible d'avoir sur l'éthique individuelle et les actions collectives, et elle offre des réponses conceptuelles à la perspective éthique de la RSE. C'est pourquoi nous avons choisi cette théorie pour expliquer les effets que l'engagement RSE peut avoir sur deux niveaux, individuel et collectif.

Figure 1 : Schématisation du cadre théorique



3. MÉTHODOLOGIE ET CONTEXTUALISATION

Tout travail de recherche scientifique nécessite une méthodologie précise et adéquate. En effet, la méthodologie de recherche désigne " l'itinéraire de recherche et comprend les étapes de sélection, de production, de collecte, de traitement et d'analyse des données, etc. ". (Mbengue, 2001, pp. 46).

Tout au long de notre recherche, nous avons constaté qu'il existe peu de recherches sur le lien entre la RSE, l'éthique individuelle et la logique de l'action collective dans le contexte marocain. Ce constat peut expliquer notre choix d'utiliser une approche qualitative exploratoire. En effet, la méthodologie se veut en adéquation avec la nature du phénomène étudié. De plus, le sujet traite des perceptions, il est donc tout à fait évident que la méthodologie choisie pour notre recherche concerne une étude qualitative exploratoire, dont l'objectif principal est d'identifier tout d'abord, dans le cadre d'une étude de contextualisation, la perception de l'éthique avant de se focaliser sur l'interaction entre les trois variables. En effet, la richesse de l'approche qualitative réside dans le fait qu'elle permet de comprendre les situations, leur sens, ainsi que les différents phénomènes qui y sont liés. L'objectif de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en accordant l'importance nécessaire aux significations, aux expériences et aux points de vue de tous les participants.

En effet, comme mentionné auparavant, cette recherche vise avant tout à connaître et à comprendre le lien entre la RSE, l'éthique individuelle et la logique de l'action collective. Il a donc été nécessaire de choisir le mode de collecte des données par le biais d'entretiens avec les différents employés à différents niveaux hiérarchiques. Nous avons choisi d'utiliser le guide d'entretien semi-structuré comme principal outil de collecte de données. Ce choix est justifié et évident, car nous suivons une démarche qualitative à visée exploratoire. En effet, l'entretien semi-structuré nous permet de maintenir un lien avec les résultats de l'analyse théorique, tout en garantissant une marge de liberté d'expression aux répondants. Ce point est crucial dans le cas présent, car il nous a permis de découvrir certains éléments qui n'ont peut-être pas été pris en compte dans la partie conceptuelle.

Concernant le plan d'échantillonnage, il a été convenu et comme mentionné auparavant, d'administrer le guide d'entretien auprès de sociologues et d'experts en RSE au Maroc ayant travaillé sur les questions relatives à l'éthique des entreprises au sein des entreprises certifiées.

De ce fait, le choix de la population cible ne s'est pas fait au hasard, nous sommes restés fidèles aux principes d'échantillonnage de la méthode qualitative, à savoir le principe d'équilibre, d'homogénéité et de diversité.

Par rapport au principe d'homogénéité, il est crucial que notre population le soit, et ce afin d'aboutir à des résultats qui se veulent représentatifs. En effet, déterminer les comportements éthiques de

ceux qui ne le sont pas émanent de la sociologie, ainsi que le label RSE au Maroc émane de la CGEM qui l'attribue.

Quant au principe de diversité celui-ci fait partie intégrante du processus de la saturation empirique (A.Pires, 1997) et s'avère nécessaire afin d'éviter la redondance des réponses mais également d'obtenir des résultats biaisés. Nous avons donc ainsi ciblé des sociologues issus de différentes villes, pour ressortir avec une définition exhaustive marocaine de l'éthique, compte tenu des différentes traditions, caractéristiques et spécificités sociales de chaque région du Maroc.

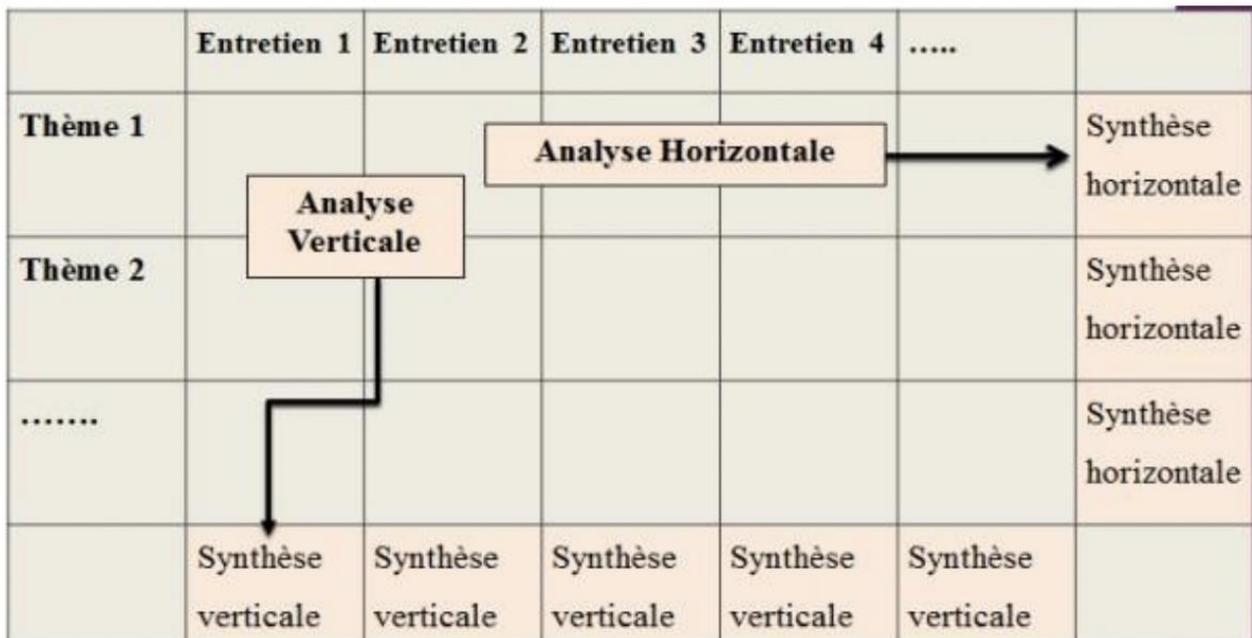
Enfin, le principe d'équilibre sera également respecté étant donné que notre étude consiste à définir l'éthique selon la perception marocaine ainsi que l'éthique au sein des Entreprises RSE marocaines. Ainsi, le guide d'entretien sera administré à 5 sociologues et 4 experts en RSE.

Tableau 1 : Description de la structure de la population cible

Profiles	Fonctions
1	Sociologue, professeur à la faculté des lettres et des sciences humaines de Rabat
2	Professeur en sociologie à la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan
3	Sociologue, professeur à la faculté des lettres et des sciences humaines de Casablanca
4	Professeur en sociologie à la faculté des lettres et des sciences humaines de Marrakech
5	Professeur en sociologie à la faculté des lettres et des sciences humaines de Oujda
6	Responsable commission Entreprise Responsable & citoyenne à la CGEM
7	Consultant RSE/ diversité Maroc France
8	Expert en RSE/ DRH/ Directeur communication & Relations Publiques
9	Professeur universitaire/ Expert en RSE/ Consultant en Management

Après avoir administré les guides d'entretiens, nous avons procédé à leur retranscription, mot à mot sur environ 10 à 15 pages (Police Times New roman, taille 12, interlignes 1,5). S'en suit une analyse thématique effectuée après avoir extrait les principaux traits de réponses des interviewés, que nous avons tenté de synthétiser dans une grille d'analyse faite comme suit :

Figure 2 : Grille d'analyse de contenu



En ce qui concerne la méthode de traitement des données, il nous a semblé judicieux d'utiliser l'analyse de contenu, principalement en raison de la richesse et de la rigueur qu'offre cette approche. En effet, cette approche consiste à lire l'ensemble du corpus, afin de révéler ce qui a été rapporté, d'en prendre note et de rapporter les idées ou thèmes essentiels présents dans le texte, en prenant soin de les renforcer par des verbatim.

Effectivement, l'analyse de contenu consiste à synthétiser et à analyser minutieusement les entretiens effectués, de telle manière à pouvoir proposer une synthèse générale sur chaque thème élaboré, ce qui se fait par le biais de l'analyse horizontale, et de proposer des profils à travers l'analyse verticale en analysant les réponses de chaque interviewé. Tout ceci nous permettant de répondre à notre problématique et à nos questions de recherches, et de parvenir à des résultats qui se veulent représentatifs et satisfaisants.

De plus, l'intégration du contexte dans les études de gestion est aujourd'hui un problème dans la recherche en sciences de gestion. Au Maroc, la recherche en gestion doit intégrer les spécificités culturelles afin de produire des modèles exploitables. (Sahraoui and Louitri, 2014). Il est donc impératif de se pencher sur les spécificités du contexte local avant de s'intéresser aux questions managériales, afin de bien comprendre le phénomène de la RSE dans les entreprises marocaines (ElBousserghini, 2018). Les résultats de la recherche de D'Iribarne en 2008 sur le management dans les pays du Sud vont dans le même sens. L'auteur recommande d'appliquer, pour chaque contexte culturel spécifique, une approche managériale adaptée à la conception de l'Homme et de la Société qui domine localement : en effet, les pratiques de RSE ne peuvent être comprises en dehors du contexte dans lequel les entreprises opèrent et évoluent (Cherkaoui, 2019).

Dans cette partie de notre recherche, nous tentons d'explorer la réalité marocaine concernant les questions d'éthique et de RSE dans les entreprises.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche de contextualisation afin d'adapter les grilles de lecture issues principalement de la recherche occidentale au contexte marocain (Sahraoui, 2011 ; Louitri et Sahraoui, 2014). Nous présenterons un ensemble de données concernant la RSE au sein des entreprises au Maroc à travers différents aspects : institutionnels et sociaux.

Pour caractériser le contexte en question, nous nous sommes appuyés sur des données secondaires qui émanent des rapports officiels des institutions marocaines et de quelques travaux de recherche publiés dans le domaine de la RSE et de l'éthique au Maroc. Toutefois, en raison de l'abondance des travaux menés dans le domaine de la RSE au Maroc, une contextualisation documentaire s'est avérée suffisante. Quant à l'éthique, et afin de mieux comprendre ses particularités, sa perception au Maroc et son lien avec l'engagement responsable des entreprises, une contextualisation empirique a été réalisée, à partir de données primaires issues d'entretiens semi-directifs.

En ce sens, l'entretien semi-directif est d'autant plus important qu'il permet d'une part de collecter des données d'une manière claire et directe sur le phénomène appréhendé, et d'autre part, il permet de rendre compte de la réalité vécue par les répondants, leurs histoires, dans leurs contextes et situations (Bares et Caumont, 2004).

Notre guide d'entretien administré auprès de sociologues et d'experts en RSE au sein des entreprises (CGEM), a ainsi pour objectif de déceler les comportements éthiques des non éthiques au sein de la société marocaines et des entreprises.

Ainsi, le guide d'entretien a été structuré de telle manière à ce qu'il soit en adéquation avec la démarche poursuivie dans le cadre conceptuel. En effet, nous avons élaboré notre guide d'entretien en 2 principaux axes : un axe sociétal et un axe organisationnel, pour ressortir avec une définition marocaine de l'éthique issue de ces axes.

4. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

- L'un des principaux résultats de cette étude est que nous avons pu identifier les caractéristiques et les spécificités des valeurs au Maroc. En effet, il ressort de notre étude que le Maroc présente certaines particularités, notamment par le fait qu'il est décrit comme une société qui subit une perte profonde de ses valeurs du fait que c'est un pays qui tend à se moderniser mais qui n'arrive pas à se détacher de ses vieilles traditions, valeurs et coutumes qui sont en totale contradiction avec cette quête de modernité, révélant ainsi l'image d'une société déchirée et débordante de paradoxes.

"Les Marocains vivent un conflit identitaire. Ils essaient de se positionner dans le cadre de la modernité tout en s'inspirant des traditions séculaires. Ils n'ont pas eu le courage de rompre avec le passé. Oui, nous perdons des valeurs. Il y a certainement une montée de l'individualisme, une complexité de la vie moderne, une rationalité de l'acteur" (Interviewé2).

" On est donc dans une perte des valeurs traditionnelles/religieuses et patriarcales sans avoir sans avoir accès aux valeurs civiles et citoyennes : on est donc dans une errance éthique et morale non pas perte mais errance. Et du coup on pioche, dans 2 systèmes différents, dans le système religieux système religieux et le système civil et citoyen..." (Interviewé 1)

- Le deuxième résultat-clé est que nous avons pu aboutir à une définition de l'éthique qui reflète les particularités du contexte marocain, que nous énonçons comme suit : l'éthique au Maroc fait référence à la conformité, la moralité et l'intégrité, c'est un système de valeurs cohérent et logique qui sert de référence concernant le comportement approprié des femmes marocaines dans la société.

"L'éthique est ce qui est considéré comme un ensemble de conceptions morales acceptées par la société. C'est l'ensemble des normes de conduite qui permettent de vivre ensemble. Se comporter de manière éthique se comporter de manière éthique c'est se conformer et accepter de prendre comme références cet ensemble de communs humains "(Interviewé 4).

" Quand on parle d'une personne éthique, ou d'une personne qui fait preuve d'un comportement éthique, c'est une personne qui a un comportement éthique, c'est une personne qui a un système cohérent de valeurs et de morale, c'est-à-dire quelqu'un qui est moral, qui a un c'est-à-dire quelqu'un qui est moral, il doit être cohérent avec les valeurs qu'il a..." (Interviewé 1)

- Le troisième résultat est que les cités civiques et d'opinion présentes dans mon cadre théorique et qui sont également issues des grilles de lecture, ont également été identifiées dans le contexte marocain. Cependant, les spécificités du contexte marocain et le résultat des entretiens réalisés avec les sociologues, nous avons pu faire ressortir deux autres cités issues de la théorie des régimes d'engagement en dehors de celle identifiée au niveau du cadre théorique, une première cité dite domestique où le principe supérieur commun repose sur la tradition, la famille et la hiérarchie, qui sont autant d'éléments soulevés par les sociologues, car ils affirment que le jugement d'un comportement éthique ou non se base sur des références d'ordre religieux, sur les coutumes et les traditions. Parallèlement, au niveau de la ville dite " marchande ", l'égoïsme, l'intérêt et la relativité sont également des éléments qui ont été cités par les sociologues pour qualifier et caractériser les valeurs des citoyens marocains. Rappelons que dans le cadre de cette thèse nous avons mobilisé la théorie des régimes d'engagement, qui s'inscrit dans le courant des économies de grandeur qui est l'une des approches sociologiques contemporaines mobilisées par la sociologie de l'action, selon Boltanski et Thévenot, ce courant se fonde sur les relations entre personnes particulières et sur une forme de généralité transcendant aux personnes, qu'ils nomment " principes supérieurs communs ". Ces derniers doivent répondre à certaines exigences pour pouvoir servir de support aux justifications de l'accord entre les personnes. Et, pour expliciter ces exigences, les auteurs ont recours à un modèle de "cité", qu'ils utilisent pour distinguer les formes légitimes de bien commun (les grandeurs) des autres valeurs illégitimes. Each "city" corresponds to an argumentative logic based on a great principle, a conception of the common good. Thus, and as a result of the interviews conducted with the sociologists, we

have been able to bring out two other cities apart from the one identified in the theoretical framework.

- Les études de l'agence de notation extra-financière Vigéo ont fait ressortir trois constats majeurs : si les entreprises marocaines ont fait des progrès significatifs dans la quantité d'informations sur l'engagement et la RSE ainsi que dans la structuration de leur management, leur niveau de performance reste faible : Par ailleurs, les investisseurs n'exigent pas encore des entreprises cotées au Maroc de communiquer sur leurs indicateurs en matière de conformité sociétale environnementale et d'éthique des affaires à l'exception du groupe SNI qui l'exige pour ses principales participations. (Cherkaoui, 2019).

	Engagement sociétal	Ethique des affaires	Performance en matière environnemental e	Respect de droit de l'homme
2018	-4,2pts	-4,6pts	20,4/100	+12,3 30,2/100
2019	+3,5pts 30,8/100	-1,6pts	21,9/100	+1,4pts 31,5/100
2020	+3,7 pts 34,5/100	+4.3pts	24,1/100 (faible)	+4,4pts 35,9/100

(Source : Construction personnelle à partir des résultats de Vigéo Eiris)

- Les études d'El Malki (2010), Kasbaoui & Nechad (2014), et Cherkaoui (2016) confirment que l'implication sociale et environnementale des entreprises marocaines reste insuffisante. Si sur certaines dimensions, notamment concernant les relations sociales avec les employés, les résultats sont *a priori* satisfaisants, sur d'autres dimensions, entre autres environnementales, une prise de conscience doit être faite. Cela implique un changement de mentalité, mais aussi des incitations pour les entreprises, du moins à court terme.
- L'engagement des entreprises marocaines est davantage orienté vers l'aspect social au détriment de la dimension environnementale en raison de l'absence de véritables instruments en matière de politique de protection de l'environnement. Elles sont, dans la plupart des cas, dans une logique de conformité sociale plutôt que dans une véritable gestion stratégique de la RSE.
- Malgré les innombrables efforts déployés par les entreprises dans le domaine de l'éthique (charte éthique, charte anti-corruption et anti-discrimination), cela reste purement théorique et reste au stade du discours, car dans la pratique la réalité est tout autre. En effet, le principe de l'éthique est loin d'être intériorisé dans la mentalité des entrepreneurs marocains. Pour cette raison, il est nécessaire qu'il s'agisse d'une réelle prise de conscience de la part des

dirigeants qui ne doivent plus considérer l'éthique comme un effet de mode ou une simple tendance mais une question à prendre en considération dans toutes les décisions et à tous les niveaux.

CONCLUSION

L'objectif de la recherche faisant l'objet de cet article est d'explorer l'impact ou l'interaction entre la RSE et l'éthique ainsi que l'action collective. Il apparaît, sur la base de la théorie mobilisée et des résultats de l'étude empirique, que cette interaction se manifeste à deux niveaux : organisationnel et sociétal.

Du côté sociétal, le discours sur le développement durable et la RSE est adopté par une élite sociale influencée par le développement occidental sur le sujet (El Bousserghini, 2018). De manière générale, les Marocains vivent sous des contraintes, principalement économiques, qui les empêchent de penser à l'environnement. Une personne ayant comme seule préoccupation la recherche de son repas au jour le jour, ne peut pas penser à demain ou aux générations futures, Cela se compare aux pays occidentaux où la consommation individuelle est beaucoup plus importante, ce qui l'incite à ne voir " aucun intérêt à réduire ses consommations qui n'ont aucun impact selon ses estimations personnelles ", ainsi la faible sensibilisation des consommateurs et des citoyens en général quant à l'importance des enjeux sociaux et environnementaux....

D'un point de vue organisationnel, on constate de réels progrès en termes de quantité d'informations publiées par les entreprises sur leur politique de RSE et une amélioration des scores. Cependant, malgré les innombrables efforts réalisés par les entreprises en matière d'éthique (charte éthique/charte anti-corruption/charte anti-discrimination), cela reste théorique et au stade du discours, car dans la pratique, la réalité est toute autre (absence de poste ou de personne désignée comme responsable de l'éthique/manque de gestion de l'éthique). On peut donc conclure qu'il y a un réel engagement des entreprises dans une stratégie durable et responsable qui est cependant entravé par une présence notable de comportements de corruption et de fraude, les sociologues et experts estiment que c'est un mal nécessaire voire une obligation au regard de l'environnement dans lequel s'inscrit l'entreprise marocaine.

- Apports théoriques et managériaux

Les résultats de notre recherche présentent un apport théorique certain, dans le sens où ils nous ont permis de poser les premières bases d'une idéologie apportant des réponses novatrices quant à l'impact réel de l'adoption d'une politique de RSE au sein d'une entreprise sur l'éthique de ses employés et dirigeants en tant qu'individus ainsi que sur leur comportement en tant que communauté, et qui pourrait servir de guide pratique aux dirigeants d'entreprise pour mettre en place et améliorer leurs chartes et codes éthiques afin de mieux assurer la mise en œuvre de la politique de RSE

- Limites et perspectives de la recherche

Il semble toutefois nécessaire de mentionner que cette étude présente certaines limites qu'il convient de mentionner. La première limite est d'ordre méthodologique et se manifeste notamment au niveau de la population cible, car en raison de la sensibilité du sujet que nous traitons, nous n'avons pu recueillir qu'une dizaine de répondants, ce qui nous empêche d'atteindre la saturation théorique, et ne nous permet donc pas de prétendre à une généralisation des résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996/2005), Les nouvelles approches sociologiques des organisations.
- [2] Autissier, D. (2008). « La théorie du sensemaking », Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, vol. 12, no. 9.
- [3] Ballet, J., & F. De Bry. (2001). L'entreprise et l'éthique.
- [4] Ballot, A., & al.(2005). L'éthique individuelle.
- [5] Ballot, A.(2005). L'éthique individuelle: Un nouveau défi pour l'entreprise.
- [6] Baumard, P., & Ibert, J. (2003). « Quelles approches avec quelles données ? ».
- [7] Benraïss-Noailles, L. & Bentaleb, C. (2014). Chapitre 26. État des lieux de la RSE au Maroc.
- [8] Dans : Soufyane Frimousse éd., Ressources humaines et responsabilités sociétales: Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti (pp. 253-261).
- [9] Bethoux, E., C. Didry, & A. Mias. (2007). What Codes of Conduct Tell Us: Corporate Social Responsibility and the nature of multinational corporation.
- [10] Boltanski, L. & Thévenot, L.(1987) . Les Économies de la grandeur.
- [11] Bréchet, J.P. & Schieb-Bienfait, N. (2011). Logique d'action et projet dans l'action collective—réflexions théoriques comparées-.
- [12] Brighenti, A. & Blokker, P. (2011). An interview with Laurent Thévenot: On engagement, critique, commonality, and power.
- [13] Cadet, J.,. (2015). Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations.

- [14] Cherkaoui, A. (2020). Chapitre 18. Intégrer la RSE par les PME au Maroc : quelle déclinaison opérationnelle ? Retour rétrospectif de l'expérience réussie d'une imprimerie casablancaise. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Africa Positive Impact: Agir pour un meilleur impact sociétal*.
- [15] Cherkaoui A. (2016), Les Déterminants de l'engagement RSE des entreprises au Maroc : Proposition d'un Modèle de Recherche.
- [16] Cherkaoui A. (2019), La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales, Paris, L'Harmattan.
- [17] Cherkaoui A. & Belgaid A. (2018), Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : *enseignements d'une étude de cas, Revue internationale des sciences de l'organisation*.
- [18] Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 19–40.
- [19] Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y. (2016). La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant.
- [20] El Malki T. (2010), Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc, Thèse de doctorat ès sciences économiques, Université de la méditerranée Aix Marseille II.
- [21] El Yaagoubi J. (2019), Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière, Thèses, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès.
- [22] Elkington J. (1999), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone.
- [23] Eisenhard, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*.
- [24] Grassin, M. (2005). *L'éthique individuelle à l'épreuve de l'éthique collective*.
- [25] Grosetti, M. (2011). *L'Action au pluriel: Sociologie des régimes d'engagement*.
- [26] Hollweck, T., & Yin, R.B. (2014). *Case Study Research Design and Methods*.
- [27] Hniche O. & Aquesbi G. (2015), « Etats des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n° 11, p. 437-461.

- [28] Joule, R., & Beauvois, J. (1989). Une théorie psychosociale: La théorie de l'engagement: Perspectives commerciales.
- [29] Joule, R. V. (1994). Trois applications de la théorie de l'engagement.
- [30] Kasbaoui, T., & Nechad, A. (2014). Responsabilité sociale des entreprises au Maroc: Une étude empirique auprès des entreprises au Maroc. Cas de la Région du grand Casablanca.
- [31] Laajini, T. & Cherkaoui, A. (2020). Engagement responsable des entreprises marocaines et territoire construit: quelle redevabilité sociétale ? Cas de l'OCP Safi. *Revue Management & Innovation*.
- [32] Le Guay, D. (2009). Pour une éthique de l'engagement.
- [33] Louitri, A., & Sahraoui, D. (2014). Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*.
- [34] Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [35] Olson, M. (1965). The logic of collection action. MancurOlson, *The Logic of Collection*.
- [36] Oz, E. (2001). Organizational commitment and ethical behavior: An empirical study of information system professionals. *Journal of Business Ethics*
- [37] Thévenot, L. (1995). L'action en plan. *Sociologie du Travail*.
- [38] Thietart, R.A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*.
- [39] Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*.

CONFLIT FAMILLE-TRAVAIL ET BURNOUT : QUELLE ARTICULATION DANS LE CONTEXTE HOSPITALIER PUBLIC AU MAROC ?

Asmae HOUMID BENNANI

Enseignant-chercheur
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Fès-MAROC
Laboratoire : Etudes et Recherche en Management des
Organisations et des Territoires (ERMOT)
Asmae.houmidbennani@usmba.ac.ma

Salma BERTAL

Docteur en sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Fès-MAROC
Laboratoire : Etudes et Recherche en Management des
Organisations et des Territoires (ERMOT)
Salma.bertal@usmba.ac.ma

RÉSUMÉ

La compréhension du mal-être au travail, en général, et de l'épuisement professionnel, en particulier, semble être bien plus complexe qu'une simple relation de cause à effet entre un environnement professionnel éventuellement contraignant et ses conséquences sur les personnes. En effet, d'autres dimensions extraprofessionnelles pourraient enrichir l'analyse de cette relation, notamment, la gestion de la sphère privée.

Le débat sur la question de la conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère privée est bien fructueux et fait couler beaucoup d'encre depuis plusieurs décennies. Récemment, un intérêt particulier a été porté à l'analyse de l'interface travail-famille dans des milieux professionnels ou des secteurs particuliers (Tremblay, 2012 ; Fusulier, 2011), notamment ceux qui présentent des caractéristiques de rôles professionnels spécialement exigeants.

Dans le domaine de la santé, le personnel est souvent confronté à des difficultés grandissantes en termes de conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère familiale, en raison de la surcharge physique et mentale des rôles professionnels. De ce fait, de nombreux chercheurs ont fait des structures de soin un terrain favorable à l'investigation de l'interface travail-famille, dans la mesure où les soignants peuvent constituer un acteur majeur pour étudier la perception en termes d'articulation entre les deux vies.

Ce papier a pour objectif d'explorer les interférences unidirectionnelles dans le sens famille-travail ayant de l'influence sur le développement de l'épuisement professionnel chez les femmes soignantes au Maroc. À cet effet, nous avons mobilisé une approche qualitative à caractère exploratoire qui nous a permis de comprendre les liens entre le conflit famille-travail et le développement des différents niveaux de l'épuisement professionnel, notamment, l'épuisement émotionnel, le cynisme et la perte d'accomplissement de soi.

Les principaux résultats de cette étude indiquent que le conflit famille-travail agit sur le développement des différents niveaux de l'épuisement professionnel à travers trois principales interférences : le conflit enfant-travail ; le conflit santé-travail ; le conflit hygiène de vie-travail. Chacune de ces interférences favorise le développement d'une forme particulière du conflit, à savoir, le conflit de temps, le conflit de tension ou encore le conflit de comportement et entraîne par la suite un niveau particulier de l'épuisement professionnel.

MOTS-CLÉS

Conflit famille-travail, Interférences, épuisement professionnel, soignantes, approche qualitative.

INTRODUCTION

L'hôpital a été, depuis toujours, considéré par de nombreux auteurs comme étant le milieu professionnel dont les conditions de travail favorisent le chevauchement entre les rôles professionnels et personnels chez les corps médicaux et paramédicaux. Le métier du soignant se caractérise par une charge physique et mentale élevée vu qu'il travaille, généralement, dans des horaires non standards qui l'exposent souvent au conflit des rôles. Dans cette perspective, le personnel soignant constitue, depuis bien longtemps, l'unité d'analyse la plus fréquente dans les études sur le burnout. Ceci s'explique par les conditions, particulièrement éprouvantes, dans lesquelles le personnel soignant travaille. Dans ce sens, l'intérêt des auteurs pour la santé physique et mentale des soignants est intense. En effet, ce groupe professionnel est l'un des plus exposés aux risques psychosociaux, en général, et à l'épuisement professionnel, en particulier. Nous notons que le taux de mortalité des soignants dans les maladies vasculaires, les cirrhoses hépatiques et les accidents de la route est trois fois supérieur à celui de la population générale (Marmor, 1953; Vaillant, Sobowale et McArthur, 1972; Vaillant, 1977; Krakowski, 1982 in García et al., 2014). En outre, d'autres pathologies se manifestent chez une grande proportion de soignants, comme l'alcoolisme, la toxicomanie, l'abus de médicaments, les changements dans les habitudes alimentaires, les conflits conjugaux, le jeu, la dépression, etc. (Vaillant, Sobowale et McArthur, 1972 in García et al., 2014).

Cette étude a pour objectif d'étudier le burnout chez les femmes soignantes au Maroc sous l'angle du conflit famille-travail, en mettant en évidence les éventuels retentissements de la famille sur le travail. Dans ce sens, la problématique de notre recherche se traduit par la

question suivante : Comment le conflit famille-travail pourrait-il conduire les infirmières des hôpitaux publics marocains aux différents niveaux de l'épuisement professionnel ?

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 Le conflit travail-famille : une interaction bidirectionnelle

Au sens restreint, le travail et la famille représentent deux sphères notoirement dissociées. Mais en réalité, des liens intrinsèques surgissent entre les activités qui correspondent aux deux sphères. Ce caractère intrinsèque implique une sorte de réciprocité qui caractérise les interactions entre les deux vies. La relation entre la sphère professionnelle et la sphère familiale a été étudiée sous plusieurs approches théoriques, nous en retenons les deux approches suivantes :

- **L'approche du conflit** : la désignation du conflit est la plus dominante dans la littérature écrite au sujet de l'articulation travail-famille et correspond aux premières conceptions en la matière (Boulet and Le Bourdais, 2016; Brough and Kalliath, 2009; Gareis et al., 2009 in Bennani et Bertal, 2019). Cette désignation implique qu'un fort investissement dans l'une des sphères rend l'implication dans l'autre compliquée ce qui met l'individu dans une position de conflit.
- **L'approche de l'enrichissement** : les auteurs de cette approche s'inscrivent dans le cadre du courant de la psychologie positive et préconisent l'emploi des appellations à connotation positive pour désigner l'articulation travail-famille, notamment: « la conciliation », « l'équilibre », « l'expansion ». Ils remplacent la théorie de la rareté des ressources par la théorie de l'expansion des rôles qui propose que le fait d'accomplir différents rôles permet d'élargir ses ressources (Ahuja et al., 2007; Boulet and Le Bourdais, 2016; Brough and Kalliath, 2009; Gareis et al., 2009; Premeaux et al., 2007 in Bennani et Bertal, 2019).

D'après notre revue de littérature, nous constatons que la majorité des auteurs retiennent la désignation du conflit travail-famille pour décrire l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée. Or, d'autres désignations telles que l'équilibre, la conciliation, la facilitation et l'expansion décrivent également l'interface travail-famille en adhérant à d'autres perspectives. En ce qui nous concerne, nous nous penchons vers l'approche du conflit parce que nous estimons qu'elle correspond mieux à notre contexte de recherche et les caractéristiques de notre groupe professionnel.

Kahn et al. (1964) ont été les premiers auteurs ayant défini le conflit travail-famille. Ils le définissent comme étant « *une forme de conflit dans laquelle les pressions des rôles des domaines du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles à certains égards* ». Plus tard, Greenhaus et Beutell (1985) le raccordent à trois principales sources de conflit, à savoir, le temps, le comportement et les tensions au travail (Greenhaus and Beutell, 1985).

- Le conflit est basé sur le temps quand le temps consacré à l'accomplissement d'un rôle complique la participation à l'autre rôle.

- Le conflit travail-famille est basé sur les tensions au travail quand l'accomplissement des rôles professionnels constitue une source de stress et d'anxiété.
- La source du conflit travail- famille est comportementale quand l'individu a du mal à ajuster son comportement en fonction du rôle qu'il accomplit. Dans la mesure où une forte implication dans le rôle professionnel pourrait mal influencer le comportement de l'individu dans sa sphère familiale.

Outre la désignation et l'ancrage théorique, certains auteurs tiennent compte d'autres enjeux pour étudier l'articulation travail-famille sous l'approche conflictuelle. Il s'agit notamment de la perspective directionnelle qui analyse la direction des interférences entre le travail et la famille en vue de préciser le sens du conflit (St-Onge et al. 2002).

À cet effet, nous distinguons deux sens de conflit soit, le conflit travail→famille et le conflit famille→travail. Selon St-Onge et al (2002), « *La réciprocité de la relation est mesurée par des énoncés inverses du genre : « Quand je suis à la maison avec la famille, il m'arrive de penser à mes responsabilités professionnelles » et « Quand je suis au travail, il m'arrive de penser à mes responsabilités familiales » (St-Onge et al., 2002) »*. Par conséquent, les facteurs déterminants du conflit travail-famille suivent la direction de l'analyse.

1.2 Du conflit travail-famille à l'épuisement des soignants

Nous avons expliqué préalablement que les métiers de soin sont particulièrement exigeants, et rendent la conciliation entre le travail et la famille assez compliquée. À cet effet, le conflit travail-famille pourrait être la source d'une multitude de tensions au travail pouvant agir sur le développement des différents niveaux de l'épuisement professionnel, à travers, les interférences qui surgissent entre les deux sphères de la vie.

Selon Maslach et Jackson (2001), l'épuisement professionnel intervient suite à une interaction compliquée entre les tensions que rencontre l'individu dans les deux sphères de la vie. Ainsi le développement de l'épuisement professionnel survient à trois niveaux distincts. Il s'agit de l'épuisement émotionnel, du cynisme et de la perte d'accomplissement de soi (Maslach et Jackson, 1980).

Michel Delbrouck (2007), considère que le personnel soignant est doublement impliqué dans son travail. D'abord, à travers la souffrance des patients qu'il prend en charge. Ensuite, à travers la projection dans cette souffrance en tant qu'être humain qui se pose des questions sur son propre vécu « *Et si j'ai la même maladie? Et si je meurs? Et si cela arrive à mon enfant, mes parents, mon partenaire ...?* » (Michel Delbrouck, 2007). En effet, le soignant fait face à une série de problématiques métaphysiques, morales, psychologiques et émotionnelles qu'il n'aurait jamais rencontré s'il avait choisi un autre métier. Ainsi, le soignant rentre dans une spirale émotionnelle traumatisante qui résulte des situations de souffrance auxquelles il assiste au quotidien. Incontestablement, à l'hôpital, il y a la mort, la maladie, la souffrance, le tabou (inceste, viol, suicide, meurtre, perversion, comportement sexuel, interruption de grossesse, déformation génétique, manipulation génétique, consommation de drogue ...) (Michel Delbrouck, 2007). En l'absence d'accompagnement et de coping, la répétition de ces influences et ces petits traumatismes émotionnels mettent le soignant au cœur d'un

processus de souffrance itératif.

D'après notre revue de littérature, nous constatons que la majorité des travaux sur l'impact du conflit travail-famille sur la survenue de burnout sont faits dans le sens travail⇒famille et sous l'approche conflictuelle (Brauchli et al., 2011; Demerouti and Geurts, 2004; Garrosa E1, Moreno-Jiménez B, Liang Y, González JL., 2008; Lambert and Hogan, 2010; Westman et al., 2004; Widad Cherkaoui et al., 2012) . Tandis que l'impact du conflit des rôles dans le sens famille⇒travail est très peu exploité dans les travaux de recherche en la matière.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le cadre de cette étude, nous avons mobilisé une approche qualitative à caractère exploratoire en adoptant une posture interprétativiste et un raisonnement abductif. Cette démarche nous a permis de privilégier le statut de la compréhension en vue de contourner l'articulation entre le conflit famille-travail et le burnout tout en soulignant les caractéristiques contextuelles et culturelles de l'hôpital public au Maroc. Suite aux recommandations de Miles et Huberman (2013), nous avons choisi de trianguler les sources de données en vue de consolider la validité interne de notre recherche. Dans cette perspective, nous avons collecté les données de notre corpus par le biais d'une étude documentaire, de l'observation non participante et des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été réalisés auprès de 12 femmes soignantes qui ont été recrutées selon plusieurs considérations : spécialité ; Hôpital ; statut marital ; nombre d'enfants à charge ; âge. Les données recueillies ont été intégralement retranscrites dans les jours qui suivaient et analysées via l'outil NVIVO à travers une analyse thématique inter-cas.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

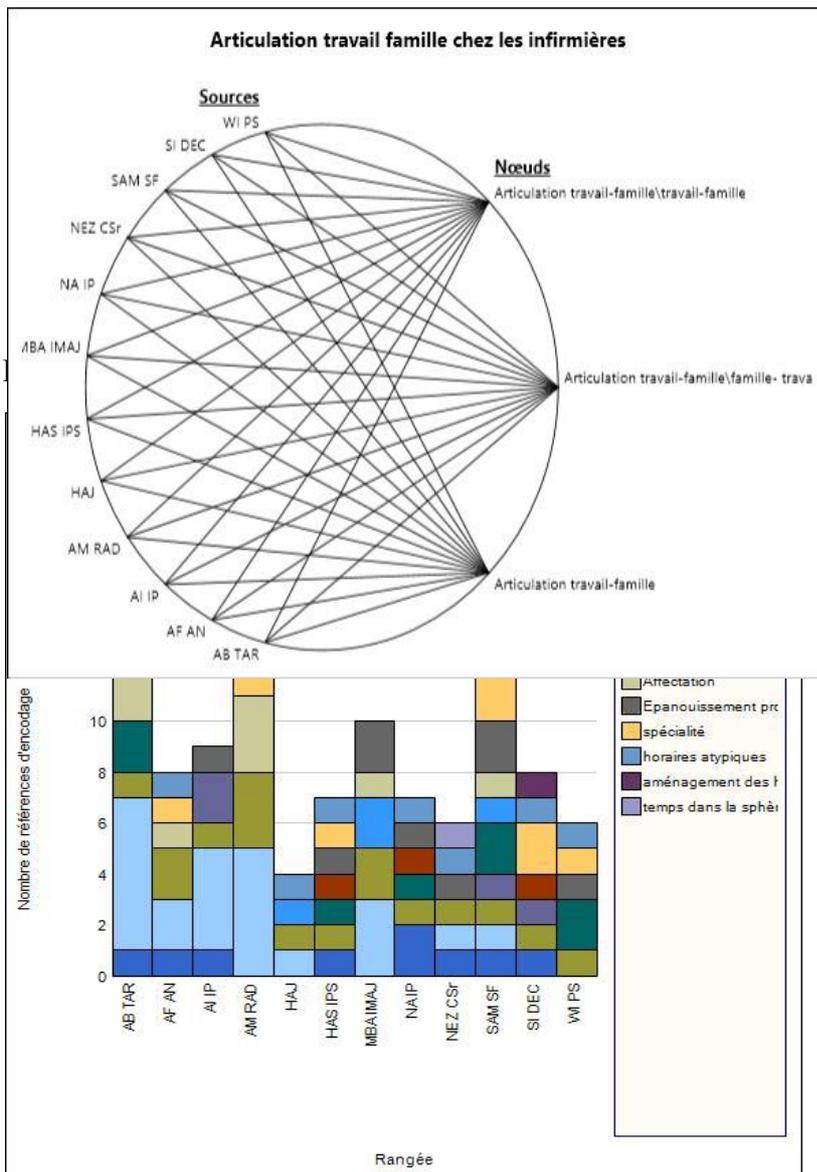
L'analyse thématique de notre corpus de données nous a permis d'aboutir à une typologie des interférences famille-travail qui agissent sur le développement de l'épuisement professionnel chez les infirmières de notre échantillon selon le type de conflit qu'elles génèrent.

Le processus de thématisation a donné lieu à plusieurs nœuds encodés suivant plusieurs considérations, à la fois, théoriques et empiriques.

La requête de groupe de l'axe articulation travail-famille (figure n°1) décrit la connexion entre l'ensemble des nœuds de cet axe thématique et les sources de notre corpus ce qui justifie que nous avons atteint la saturation théorique.

L'encodage matriciel de l'axe « articulation travail-famille » (figure n°2) indique que les nœuds les plus encodés dans les sources de notre corpus (les 12 cas d'infirmières) correspondent aux nœuds suivants : « Enfants », « Activités hors travail », « Affectation » et « Spécialité ».

Figure 1 : graphique de connexion entre les nœuds et les cas



Source :
Figure 1 :

Sortie NVIVO 10

Source :

Sortie NVIVO 10

3-1 Analyse des interférences de la famille sur le travail

- **Enfants à charge**

Comme indiqué au niveau de l'analyse lexicale, le mot « enfant » occupe une place centrale dans notre corpus de données. En effet, la présence de jeunes enfants amplifie les tensions des rôles et rend la conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère privée compliquée. En effet, notre analyse montre que la présence des enfants constitue le principal facteur de chevauchement entre les rôles professionnels et les rôles personnels chez les infirmières de notre échantillon. À cet effet, nous notons un fort retentissement des rôles maternels sur les rôles professionnels chez la majorité de mamans, particulièrement, celles ayant de jeunes enfants. Ces dernières ont une perception conflictuelle de leur articulation travail-famille en raison de la surcharge des rôles qu'elles subissent dans les deux sphères de la vie.

Il est à noter que pour de nombreux cas étudiés, la perception de l'articulation travail-famille a transité de la perspective d'enrichissement à la perspective conflictuelle depuis qu'elles ont mis leur premier enfant au monde « *...avant que j'accouche de mon bébé, c'était encore plus pratique en termes de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Aujourd'hui, après l'arrivée du bébé, je gère plus difficilement...* ».

Infirmière anesthésiste 32ans et maman d'un jeune enfant

Dans ce sens, la garde de jeunes enfants constitue le premier défi de cette catégorie de soignantes interrogées. Ainsi, le choix du mode de garde reste une étape décisive dans la période post-maternité et influence visiblement l'articulation travail-famille, dans la mesure où il permet ou pas à la soignante en question de mieux concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle. D'après les résultats de l'analyse inter-cas, nous retenons que la majorité des infirmières qui font garder leurs enfants par leurs parents ou leurs beaux parents se sentent plus à l'aise dans la sphère professionnelle que celles ayant recours à d'autres modes de garde. Comme le témoigne ce cas : « *Mes parents ont toujours été à mes côtés. Après le divorce, ils ont fait les mains et les pieds pour m'aider à affronter et assumer ma nouvelle vie de maman divorcée. Ils m'ont toujours soutenue à tous les niveaux. Ils m'ont pris en charge financièrement parlant avec ma fille, le temps de trouver du travail. Ils gardent ma fille et m'aident dans la tâche de l'éducation. Je ne vois pas comment ma vie allait être sans les avoir de mes côtés* ».

Infirmière polyvalente âgée de 28, divorcée et maman d'une fille de 6ans.

En effet, d'après l'analyse thématique, nous avons constaté que l'âge des enfants joue un rôle majeur dans la nature du conflit famille-travail. Ainsi, le conflit vécu par les mamans d'enfants en bas âge est différent de celui vécu par les mamans d'adolescents ou en âge adultes. Les premières ont un conflit de temps, les deuxièmes vivent plutôt un conflit de tension. Ce cas soulève ce point et nous parle de son vécu par rapport à l'éducation de ses filles « *Alors au début j'attendais que mes filles grandissent pour respirer en croyant qu'une fois autonomes elles auraient besoin de moins d'attention de ma part. Mais, aujourd'hui, mon aînée de 12ans exige encore plus d'attention et de vigilance que ses petites sœurs... c'est l'âge de s'imposer et de se faire rebelle et a besoin d'un encadrement plus consistant. De ça, j'ai compris que nos enfants auront toujours besoin de notre attention et surtout de notre accompagnement* ».

Infirmière-major âgée de 50 ans, mariée et maman de trois enfants

La question de concilier sa vie de maman et celle de soignante inquiète même les cas qui n'ont pas encore d'enfants« *Aujourd'hui, je suis jeune, je n'ai pas d'enfants, mon mari est compréhensif...je gère pas mal ma vie privée...si j'avais des enfants, je ne sais pas si je serais capable de concilier surtout ma vie de maman et ma vie d'infirmière...* »

Infirmière spécialisée en soins intensifs, âgée de 28 ans, mariée et sans enfants

- **Activités hors travail**

Nous considérons que les activités hors travail constituent un point de repère capital pour étudier la nature des interférences entre les deux sphères. Ainsi, le retentissement de la vie professionnelle sur la vie privée se manifeste souvent dans la réduction de la vie hors travail à l'accomplissement des rôles indispensables à la gestion de la sphère personnelle et agit sur la nature des rôles que l'on accomplit dans la vie privée. Autrement, une forte implication dans la vie hors travail peut influencer l'implication dans la vie professionnelle.

Dans cette perspective, nous notons que les cas de notre corpus se divisent en trois catégories distinctes. La première regroupe la majorité des cas qui ont rarement du temps libre à investir dans les divertissements et loisirs et considèrent que les rôles privés se limitent à l'éducation des enfants et la gestion des tâches domestiques, comme le déclare ce cas « *Actuellement, je consacre tout le temps libre dont je dispose pour mon bébé...le reste je le gère comme je peux : Je parle des tâches ménagères, etc. Avant d'accoucher de mon bébé, j'étais quand même inscrite dans un club de sport et je m'investissais dans des activités de bien-être. Aujourd'hui, entre le bébé et le travail je ne fais que le nécessaire. Surtout que mon mari travaille également dans la santé et assure des gardes. Du coup on a rarement les mêmes disponibilités pour les sorties en famille et les divertissements* ».

Infirmière anesthésiste 32ans et maman d'un jeune enfant

Ce cas s'inscrit également dans cette optique et nous révèle que son temps libre est entièrement dédié à sa fille « *Quand je ne travaille pas, je reste avec ma fille à la maison...en effet, depuis mon divorce, j'essaye de mettre le focus sur l'éducation de ma fille* ».

Infirmière polyvalente âgée de 28, divorcée et maman d'une fille de 6ans.

La deuxième catégorie représente les interviewées qui se ressource des activités hors travail et considèrent que l'épanouissement dans l'une des sphères conditionne l'épanouissement dans l'autre sphère comme le suggère la théorie d'expansion des rôles (Barnett and Hyde, 2001; Gareis et al., 2009). Comme le souligne ce cas d'infirmière qui nous parle de son nouveau style de vie et de sa nouvelle planification des activités hors travail « *Après je sors avec mon mari s'il ne travaille pas, j'emmène mon enfant au parc, on va au restaurant en couple, des fois en famille. Je fais les repas, par contre, je ne fais le ménage que rarement... quand je rentre chez moi j'engage une femme de ménage pour nettoyer la maison en profondeur et je profite du temps libre pour mon propre bien-être. Malheureusement, je ne fais plus d'activité physique depuis que je suis affectée à 430km de chez moi, parce que je n'arrive pas à reprendre mon endurance physique à chaque fois que j'arrête le sport. Ce que je viens de vous dire fait partie d'un style de vie que j'essaye d'adopter depuis que j'ai décidé de sortir de ma zone de confort et de trouver des solutions pratiques pour avoir une qualité de vie meilleure* ».

Infirmière spécialisée en réanimation, âgée de 27 ans, mariée et maman d'un jeune enfant

La troisième catégorie considère le temps libre comme l'occasion pour récupérer ses forces et se préparer au service suivant. Cette catégorie privilégie des activités de détente et de méditation permettant le maximum de décontraction et de relaxation. Comme ce cas qui nous

raconte «... *Quand je ne travaille pas, je profite au maximum du temps libre pour me reposer et me détendre...question de reprendre mes esprits après un service agité. J'éteins tous les appareils à la maison, pas de télévision, pas de smartphone...et je me relaxe. De temps à autre, je privilégie des activités de détente avec un bon hammam, je me rends dans un centre de beauté, je fais du shopping...mais je ne peux jamais m'engager dans des activités qui demandent de l'effort physique ou mental...l'effort j'en aurai toujours besoin au travail* ».

Infirmière spécialisée en psychiatrie, célibataire et âgée de 25 ans

Un autre cas s'exprime également sur ce point et nous dit « *Après un service agité comme je viens de vous le décrire, la seule chose que je peux faire pendant mon temps libre c'est me reposer pour récupérer mes forces et me préparer au service suivant. Sinon, je fais le juste nécessaire pour continuer de mériter la qualification de « femme ». Je me lave, fais à manger, nettoie la maison, fais les courses. Sachant que je ne vis pas avec mes parents qui résident dans une autre ville et je dois quand même aller les voir de temps à autre pendant mes jours de récupération...autant j'ai envie d'aller les voir, autant le voyage m'épuise. Alors, je le fais rarement* ».

Infirmière spécialisée en psychiatrie, célibataire et âgée de 37 ans

- **Hygiène de vie/ Santé**

La santé ressort dans le discours de nombreux cas étudiés en tant que pilier à la fois de la vie privée et de la vie professionnelle. Plusieurs soignantes interrogées estiment que les conditions dans lesquelles elles travaillent, affectent intensivement leur santé que ce soit sur le plan physique ou psychique. Il s'agit plus précisément de la surcharge des rôles professionnels, le travail en sous-effectif, les horaires non standards... surtout par rapport aux gardes de nuits, les problèmes ergonomiques ainsi que la question de l'hygiène de vie discutée dans le nœud antérieur.

Certains cas sont profondément touchés par les interférences de la sphère professionnelle sur leur santé physique et psychique et considèrent en retour que les problèmes de santé dont ils souffrent agissent aujourd'hui sur l'accomplissement des rôles professionnels, tel que le cas de cette infirmière-major qui nous raconte « *Depuis que je suis atteinte de troubles musculo-squelettiques, je passe mes services de plus en plus mal. Cette maladie dont je souffre est, malheureusement, le résultat de plusieurs anomalies en rapport avec la nature de mon travail...enfin, en rapport avec l'ergonomie du travail. Il m'arrive, des fois de me lever le matin avec des douleurs horribles qui m'empêchent d'assurer mes rôles professionnels qui nécessitent, plusieurs fois, de l'effort physique. Quand je suis malade et je ne peux pas aller travailler, je passe la journée à me blâmer et n'accepte pas le fait de voir mes problèmes de santé retentir sur mon travail... je considère que le travail est sacré...après, j'ai longtemps sacrifié ma santé et ma propre vie pour que mon rendement au travail soit à la hauteur de mes aspirations* ».

Infirmière-major âgée de 52 ans, mariée et maman de quatre enfants à l'âge adulte

En effet, nous avons constaté une relation réciproque entre les problèmes de santé révélés par les infirmières interrogées et certains facteurs discutés dans les analyses antérieures. Il s'agit notamment de l'affectation, de l'ergonomie de travail et de l'hygiène de vie. Ces éléments exercent, à la fois, des effets directs et indirects sur la santé physique des soignantes, tels que les troubles musculo-squelettiques résultant de longs trajets parcourus par celles affectées loin de leur ville de résidence et les problèmes ergonomiques qui caractérisent les métiers de soin en général ; ou encore le stress résultant de la surcharge des rôles et du contact avec la population (les patients et leurs famille) agissant sur la santé psychique et mentale des soignantes.

Ce dernier point a été singulièrement soulevé par le cas de cette infirmière spécialisée en réanimation qui estime que la nature de ses rôles professionnels agit intensément sur sa santé psychique « *Au final, le travail est fait-les patients sont servis- mais c'est fait au détriment de notre propre santé. Je ne trouve pas les mots qui décrivent le stress que nous vivons pendant l'accomplissement de nos rôles de soignants. Mais je ne sais pas, si je pourrais résister longtemps à tout ce stress (Émue)...déjà les conséquences que je subis jusque là sont lourdes* »

Infirmière spécialisée en réanimation, âgée de 27 ans, mariée et maman d'un jeune enfant

- **Spiritualité et conviction religieuse**

D'après notre analyse inter-cas, nous retenons la spiritualité et les convictions religieuses comme un facteur associé à l'enrichissement des rôles, dans la mesure où les soignantes qui mettent leurs convictions religieuses et l'aspect spirituel au cœur de l'accomplissement de leurs rôles professionnels se sentent plus épanouies dans les deux sphères de la vie.

En effet, l'aspect spirituel ressort dans le discours de nombreuses soignantes interrogées qui le considèrent comme une source de motivation qui renforce leur implication dans l'accomplissement des rôles professionnels, tel que ce cas qui nous révèle le rôle que joue l'aspect spirituel dans l'accomplissement de ses rôles professionnels « *heureusement qu'il y a le côté spirituel de notre travail qui nous donne la motivation pour continuer à s'impliquer dans notre métier, surtout que les résultats des soins que nous dispensons se voient de manière claire, des fois immédiates, sur la santé des malades dans les heures qui suivent l'hospitalisation. Ces malades qui reviennent de loin nous donnent la force et la joie de vivre* ».

Infirmière spécialisée en soins intensifs, âgée de 28 ans, mariée et sans enfants

Dans la même veine, ce cas nous explique « *...après, l'aspect spirituel est bien présent dans notre métier...aider des mamans à mettre des enfants au monde...c'est majestueux. Personnellement, j'ai l'ultime conviction d'être récompensée par Dieu sur le travail que je fais envers les mamans et les bébés. Dieu veillera sur mes propres enfants pendant que moi je veille sur les enfants des autres. Cette conviction m'apporte beaucoup de sérénité dans ma vie de tous les jours. Et j'ai fait un gros travail sur moi même pour arriver là* ».

Sage femme âgée de 33 ans, mariée et maman de deux jeunes enfants

3-2 Du conflit famille-travail au Burnout

Notre démarche qualitative par l'étude de cas multiples nous a permis d'appréhender la nature et le sens des interférences entre le travail et la famille étant à l'origine des différents stades de l'épuisement professionnel des femmes soignantes au Maroc.

Il émerge de notre recherche, trois principales interférences dans les sens famille → travail pouvant entraîner les différents niveaux d'épuisement professionnel chez les femmes soignantes de notre corpus. Il s'agit notamment du conflit enfant → travail, du conflit hygiène de vie → travail et du conflit santé → travail. Ces interférences donnent lieu à différents types de conflit travail-famille. Il s'agit, notamment, du conflit de temps, de tension ou de comportement. Dans cette perspective, d'après notre analyse thématique de contenu, nous notons qu'un conflit de temps peut entraîner l'épuisement émotionnel, qu'un conflit de comportement peut être à l'origine du cynisme, tandis qu'un conflit de tension peut conduire à la perte d'accomplissement de soi. Le tableau n°1, illustre le niveau d'épuisement généré selon la nature de l'interférence, sa direction et le type de conflit qui en résulte.

Tableau n°1 : le niveau d'épuisement selon la nature des interférences et leur direction

Interférences	Nature du conflit	Niveau d'épuisement professionnel	
Travail → enfant Enfant → travail	Conflit de temps	Épuisement émotionnel	Il s'agit d'une interférence bidirectionnelle relative aux Problématiques liées à la garde de jeunes enfants
	Conflit de tension	Perte d'accomplissement	
Travail → loisir	Conflit de temps	Épuisement émotionnel	Nous n'avons noté aucune interférence dans le sens loisir → travail. Toutes les interférences soulignées sont dans le sens travail-loisir
Travail → hygiène de vie Hygiène de vie → travail	Conflit de temps	Épuisement émotionnel	Quand les rôles professionnels retentissent sur l'HDV en raison d'un conflit de temps ce qui entraîne un épuisement émotionnel
	Conflit de comportement	Cynisme	Quand les rôles personnels retentissent sur les rôles professionnels en vue d'améliorer l'HDV. Il s'agit d'un conflit de comportement qui entraîne le cynisme
Travail → santé Santé → travail	Conflit de tension	Perte d'accomplissement	Les interférences entre le travail et la santé génèrent, dans les

	Conflit de comportement	Cynisme	deux sens, des niveaux de burnout plus sévères
--	-------------------------	---------	--

Source : par nos soins

Nous en retenons que les interférences dans le sens travail → famille conduisent au développement de l'épuisement émotionnel lorsque les rôles professionnels retentissent sur la garde et l'éducation des enfants ou quand ils retentissent sur l'hygiène de vie. Tandis que les interférences de la famille sur le travail (famille → travail) favorisent plutôt le cynisme et la perte d'accomplissement de soi chez les soignantes de notre corpus.

Outre, la nature des interférences, le développement de l'épuisement dépend aussi de la nature du conflit. Ainsi, un conflit de temps entraîne une exhaustion émotionnelle importante à cause du stress chronique résultant des interférences en question, alors que, le conflit de tension peut être à l'origine des stades d'épuisement professionnel plus sévères, notamment, le cynisme et la perte d'accomplissement.

CONCLUSION

L'objectif global de notre recherche exploratoire était de contribuer à une meilleure compréhension de l'articulation entre le conflit famille-travail et l'épuisement professionnel. L'exploration de cette articulation dans le contexte hospitalier marocain s'est appuyée sur l'approche genre qui a été d'un apport considérable à la contextualisation de nos résultats. A l'issue de l'analyse thématique inter-cas, les résultats de cette recherche mettent en lumière la dimension culturelle qui ressort conjointement de la nature des interférences entre le travail et la famille émergeant des cas étudiés, ainsi que les mécanismes susceptibles de prévenir le conflit travail-famille et l'épuisement professionnel.

Dans cette perspective, nos résultats mettent en lumière plusieurs facettes du mal-être au travail que les soignantes des structures hospitalières publiques marocaines vivent. Déchirées entre leur devoir social de soigner une population, de plus en plus exigeante, dont les attentes sont en décalage avec l'offre de soin disponible et leurs rôles familiaux dont l'image est traditionnellement brossée par une société qui valorise la présence de la femme dans la sphère domestique et implique une surcharge des rôles allant au-delà de l'éducation des enfants et des tâches domestiques. Les cas étudiés vivent de fortes interférences entre les rôles professionnels et les rôles familiaux qui impliquent le développement des différentes formes d'épuisement.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Alberio, M., Tremblay, D.-G., 2021. Covid 19 : Quels effets sur le travail et l'emploi ? Interventions économiques. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14725>

[2] Bennani, A., Bertal, S., 2019. L'interface Travail-famille dans le secteur de la santé : L'entrée

par la profession. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit 3.

[3] Brauchli, R., Bauer, G.F., Hämmig, O., 2011. Relationship Between Time-Based Work-Life Conflict and Burnout: A Cross-Sectional Study Among Employees in Four Large Swiss Enterprises. *Swiss Journal of Psychology* 70, 165–174. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000052>

[3] Chouinard, M.-C., 2012. Soutien social, Les concepts en sciences infirmières. Association de Recherche en Soins Infirmiers.

[5] CHRISTINA MASLACH, SUSAN E. JACKSON, 1981. The measurement of experienced burnout*.

[6] Dodeler, N.L., Tremblay, D.-G., 2016. La conciliation emploi-famille/vie personnelle chez les infirmières en France et au Québec : une entrée par le groupe professionnel. interventions économiques. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2700>

[7] Dodeler, N.L., Tremblay, D.G., 2014. Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers) : des différences selon l'âge et le genre. *Management & Avenir*

[8] R.L. Kapasa, A. Hannoun, S. Rachidi, M.K. Ilung, S.E. Toirambe, C. Tady, *et al.* Évaluation du burnout chez les professionnels de santé des unités de veille sanitaire COVID-19 au Maroc Arch Mal Professionnelles Environ, 82 (5) (2021), pp. 524-534

[9] Gareis, K.C., Barnett, R.C., Ertel, K.A., Berkman, L.F., 2009. Work-Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance? *Journal of Marriage and Family* 71, 696–707. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2009.00627.x>

[10] Garner, P., 2015. Les effets de l'équilibre travail/famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres : une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle 427.

[11] Giraud, L., Sahraoui, D., Frimousse, S., 2020. La carrière managériale des Marocaines : politiques de diversité et obstacles à leur inclusion. *ri* 75,

[12] Greenhaus, J.H., Beutell, N.J., n.d. Sources of Conflict between Work and Family Roles 14.

[13] Greenhaus, J.H., Ziegert, J.C., Allen, T.D., 2012. When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of Vocational Behavior* 80, 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008>

[14] Rhnima, A., Wils, T., Pousa, C.E., Frigon, M., 2014. Conflits travail-famille et intention de quitter dans le domaine de la santé. *Relations industrielles* 69, 477. <https://doi.org/10.7202/1026755ar>

[15] Rocaboy, St Onge, Leiva, 2016. (PDF) Relations entre soutien social et articulation travail-famille des travailleurs en mobilité internationale, *Management Avenir* n° 52, 15–34.

[16] Ruiller, C., 2012. L'implication affective chez les soignants : l'étude des effets tensions du travail, du burnout et du soutien social du management intermédiaire et de l'équipe. *Psychologie du Travail et des Organisations* 18, 346–367. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30075-9](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30075-9)

[17] Tremblay D.-G, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3e édition, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 2012, 406 pages.

[18] Tremblay, D.-G., 2012. Conciliation travail-famille. *Gestion* 37, 33. <https://doi.org/10.3917/riges.374.0033>

[19] Wu, Y.-F., Wang, P.-C., Chen, Y.-C., 2018. Gender Differences and Work-Family Conflicts among Emergency Physicians with Intention to Leave. *Emergency Medicine International* 2018, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2018/3919147>

[20] Cherkaoui, W., Montargot N., Peretti, JM., Yanat,Z., 2012. Stress Et Épuisement Professionnel Dans Un Contexte De Changement Organisationnel : Le Cas De l'hôpital Ds Au Maroc. *Humanisme et Entreprise* pages 21 à 40.

AUDIT DES EFFETS ATTITUDINAUX DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Esslimani BOUCHRA

Younes LAMSAKHAR

RÉSUMÉ

Depuis Thalès et son stratagème fondé sur le partage des risques dans le domaine oléicole, en passant par les contrats à terme, ainsi que les actions d'achat sur les navires marchands phéniciens et romains aux stock-options, la participation financière a fait l'objet d'un vaste courant de recherche. En milieu de travail, d'abondantes recherches principalement d'origine anglo-saxonne se sont partagées la réflexion autour des facteurs qui encouragent les salariés à devenir actionnaires et des conséquences attitudinales qu'induit le statut d'actionnaire salarié une fois acquis (French et Rosenstein, 1984 ; Klein, 1987 ; Rousseau, 2003 ; Comeiras, 2006 ; McCarthy, Reeves et Turner, 2010).

Au Maroc, la recherche en la matière reste limitée. D'autant plus que le cadre légal régissant la pratique demeure flou laissant une grande latitude aux managers quant au design des opérations d'actionnariat salarié. Cette étude se donne comme objectifs, d'une part, d'identifier les éléments encourageant ou décourageant le salarié à participer aux plans d'actionnariat salarié, et d'autre part, de repérer les attitudes au travail qui se dégagent de cette pratique. Pour ce faire, une étude qualitative auprès d'actionnaires salariés et d'experts en actionnariat salarié a été conduite. Il en ressort différents aspects situationnels relevant de la volonté des salariés à devenir actionnaires et l'identification de nouvelles attitudes au travail qui sont inexistantes dans l'état de l'art.

MOTS-CLÉS

Actionnariat salarié, attitudes au travail, enquête qualitative.

ABSTRACT

Since Thales and his scheme based on risk sharing in the olive business, through forward contracts, and optioned Phoenician and Roman merchant ships, to stock-options, financial participation has been the object of a vast stream of research. In the workplace, abundant research, mainly of Anglo-Saxon origin, has focused on the factors that encourage employees to become shareholders, and the attitudinal consequences of becoming an employee shareholder (French and Rosenstein, 1984; Klein, 1987; Rousseau, 2003; Comeiras, 2006; McCarthy, Reeves and Turner, 2010).

In Morocco, research in this field remains limited, especially since the legal framework governing the practice remains unclear, leaving managers with a great deal of latitude in the design of employee share ownership plans. The objectives of this study are, on the one hand, to identify the elements that encourage or discourage the employee to participate in employee share ownership plans, and on the other hand, to identify the attitudes at work that emerge from this practice.

To achieve these objectives, we opted for a qualitative survey of employee shareholders and employee ownership experts; the results of this survey show, on the one hand, the existence of situational aspects that determine the willingness of employees to become shareholders, and on the other hand, the identification of new attitudes at work other than the ones stated in the literature.

KEYWORDS

Employee ownership, work-related attitudes, qualitative survey.

INTRODUCTION

Selon une étude publiée en 2020 par le Rutgers University en partenariat avec le SSRS, en temps de crise, l'actionnariat salarié semble être efficace pour retenir le personnel. Les résultats de cette étude montrent que les entreprises disposant d'une quelconque modalité d'actionnariat salarié auraient réussi à garder 3 à 4 fois plus de personnel cadre et non cadre, et cela même en l'absence de subvention et d'aides étatiques, qu'elles étaient moins susceptibles de réduire les heures ou les salaires, qu'elles étaient les pionnières dans la mise en œuvre des mesures de sécurité au travail, et qu'elles avaient permis de garder plus d'argent dans les mains des salariés et de l'économie en général. Au Maroc les statistiques sur les bienfaits de l'actionnariat salarié que ce soit en période de crise ou d'avant crise sont absentes, ce qui nous semble naturel vu l'état embryonnaire de la pratique, et le manque d'attention qu'elle reçoit de la part des praticiens.

Afin de situer la réflexion, et pour répondre à notre problématique de la recherche traitant de la question des déterminants et conséquences attitudeux de l'actionnariat salarié, la théorie du contrat psychologique semble être un fort cadre de pensée sur cette question. Avant de chercher réellement à apporter des éléments de réponse à cette problématique, il faudrait au préalable être en mesure de définir ce qu'il est possible d'entendre par actionnariat salarié (1.1). Ensuite, nous nous attarderons sur les facteurs qui encouragent le salarié à adhérer à une telle pratique (1.2). En plus, nous rappelons les résultantes attitudeux de l'actionnariat salarié rapportées dans la littérature (1.3). Enfin nous justifions la méthodologie de recherche mobilisée pour répondre à la problématique (2), et explorons le contexte marocain pour produire une connaissance contextualisée (3). Une discussion des résultats et une conclusion (4) viendront enrichir les résultats de l'enquête de terrain.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

La participation financière des salariés est un terme qui recouvre un très large éventail de solutions ou dispositifs allant de la participation « pure » aux bénéfices, aux systèmes d'actionnariat salarié (Pendelton, 2001). Cette distinction est importante car il existe des différences fondamentales entre les deux (par exemple, en matière de fiscalité) (Graham, Lang et Shackelford, 2004). Un troisième type de participation financière est constitué de plans d'accumulation d'actifs ou de plans d'épargne des salariés, qui permettent des solutions d'affectation ou d'investissement des sommes reçues dans les régimes d'épargne salariale. En plus des systèmes de rémunération classiques, la participation financière dans sa version salariale serait, donc, une forme de rémunération qui permettrait aux salariés de participer aux bénéfices, aux résultats et/ou au capital social ou actifs de l'entreprise (Pierce, Rubenfeld et Morgan, 2001). Bien qu'elle puisse prendre diverses formes, les plus courantes sont l'actionnariat salarié et la participation aux bénéfices (Blasi 1988). La participation financière est donc un terme générique qui désigne diverses formes de complément de la rémunération fixe des salariés par une composante variable, dont la valeur dépend du bénéfice ou de la perte de l'entreprise.

Nonobstant, ce terme ne doit être utilisé que pour décrire des solutions utilisées régulièrement et de manière étendue couvrant la majorité des salariés d'une entreprise donnée. L'une des principales caractéristiques de la participation financière c'est qu'elle est introduite volontairement, à l'initiative des employeurs (Sesil, Kruse, et Blasi, 2003) même si parfois les incitations juridiques et fiscales jouent un rôle important à cet égard. La participation financière crée des liens économiques et juridiques supplémentaires entre l'entreprise et ses salariés. Tous les régimes de participation financière sont basés sur une idée similaire : faire des salariés des co-bénéficiaires de l'entreprise ou, dans les systèmes les plus étendus, des co-propriétaires (Poutsma et Kaaresmaker, 2015 ; Bacha, Zain, et Rasid, 2009). Face à ces constats, nous choisissons la théorie du contrat psychologique comme ancrage théorique de la recherche car elle permet d'expliquer les obligations mutuelles de nature économique et relationnelle entre le salarié et l'organisation dans une quelconque situation de travail (Rousseau, 1989).

Dans cette recherche nous nous intéressons à l'actionnariat salarié dans sa version généralisée car elle s'avère plus inclusive et démocratique. En effet, à notre sens la fidélisation doit couvrir un spectre très large de salariés, sans se limiter aux plus qualifiés ou talentueux car, en fin de compte, le poids économique du roulement dépend au premier plan de la quantité plutôt que de la qualité des partants. Ainsi, notre objectif c'est d'identifier ce qui motive le salarié à devenir actionnaire, et ce que l'entreprise gagne en contrepartie sur le plan social. Pour ce faire nous commencerons avec une définition du concept central de l'étude, en l'occurrence l'actionnariat salarié, avant de traiter les déterminants et conséquences attitudeux de ce dispositif.

1.1. Qu'est-ce que l'actionnariat salarié généralisé ?

L'actionnariat salarié est une forme de participation financière des salariés qualitativement différente des formes courantes de partage des bénéfices, puisque les salariés deviennent copropriétaires de l'entreprise en acquérant des actions. Cela signifie que les salariés détiennent le droit légal à une part donnée des actifs de l'entreprise et aux bénéfices générés par ces actifs. Le salarié devient propriétaire de l'action (y compris de l'appréciation réelle de sa valeur, ou de sa plus-value) et, selon le type de participation, il a le droit de prendre part aux décisions de l'entreprise, en assumant les risques et en partageant les bénéfices liés aux performances de celle-ci (Pendelton, 2001).

Ainsi, dans un tel système, les salariés reçoivent des dividendes sur les bénéfices en fonction du montant de leur investissement, en plus de leur salaire. En pratique, ces régimes font parfois partie d'un ensemble de mesures participatives, notamment en matière de partage d'information et de participation au contrôle ou à la prise de décision (Buchko, 1992).

L'actionnariat salarié existe soit sous la forme d'actionnariat direct, c'est-à-dire l'acquisition individuelle d'actions (dans des sociétés par actions), soit sous des formes indirectes tels les plans d'actionnariat salarié collectifs, désignés par l'appellation plans d'actionnariat salarié généralisés. Ces plans sont dotés d'institutions spécialisées (le plus souvent des « trusts ») qui servent d'intermédiaires entre l'entreprise et ses salariés pour les questions liées à la création et à la gestion du capital détenu au nom des salariés (Pierce, Rubinfeld et Morgan, 2001).

Les plans d'actionnariat salarié généralisés reposent sur une ingénierie financière spéciale, dans le cadre de laquelle l'intermédiaire institutionnel (un *trust*) achète les actions (généralement au moyen d'un prêt bancaire) et les affecte sur le compte de chaque salarié ou, le cas échéant, dans le fond commun de placement pour une utilisation différée. Le prêt bancaire peut être remboursé soit sur le bénéfice de l'entreprise, soit sur les dividendes des actions des salariés, mais rarement par les salariés eux-mêmes.

Enfin il faut rappeler que les prêts aux entreprises ne peuvent pas être considérés comme une participation classique des salariés au capital, car ils augmentent l'endettement de l'entreprise plutôt que de constituer son capital (Blaszczyk, 2014). Toutefois, compte tenu de leur nature à long terme et du droit des salariés à percevoir les fruits liés au droit de propriété, cette modalité de participation financière peut être considérée comme de l'actionnariat salarié à condition qu'elle soit accompagnée d'un volet participation à la décision et à l'information (Applebaum et Berg, 2000).

1.2. Qu'est-ce qui encourage le salarié à devenir actionnaire ?

Pour identifier les déterminants de la satisfaction par rapport aux plans d'actionnariat salarié nous faisons appel aux modèles et conclusions des travaux de Klein (1987), et de Klein et Hall (1988). Dans son premier article Klein produit trois modèles dits de satisfaction intrinsèque, extrinsèque, et instrumentale.

Concernant le modèle de satisfaction intrinsèque l'auteur stipule que la satisfaction de l'actionnariat salarié est tributaire du volume ou du nombre d'actions proposés aux salariés, et potentiellement achetés par ces derniers. Plus les salariés disposeront d'actions plus ils développeront une affection pour les plans d'actionnariat.

Le modèle de satisfaction extrinsèque part dans une voie différente ; dans ce modèle on théorise que ce sont les avantages financiers, c'est-à-dire les bénéfices pécuniaires tirés de l'actionnariat salarié qui déterminent la satisfaction du salarié par rapport à l'actionnariat (Lawrence, 1987 ; Hochner et Granrose, 1985) ; pour l'auteur le montant de la contribution de l'entreprise dans le plan d'actionnariat ainsi que le rendement de l'action sont les deux principaux éléments constitutifs du *fructus*.

Enfin, le modèle de satisfaction instrumentale met l'accent sur le volet de participation notamment dans sa dimension de vote des décisions. Cependant, pour l'auteur la participation est le prolongement de la volonté sincère de l'entreprise d'intégrer le personnel dans le processus décisionnel, et stipulent que ce sont les efforts de communication et d'éducation à l'actionnariat salarié, la philosophie de participation de l'entreprise et la raison de mise en place de l'actionnariat salarié qui vont déterminer l'attractivité du volet participation proposé par l'actionnariat salarié (Klein et Hall, 1988).

Sur le plan individuel et organisationnel Klein et Hall (1988) considèrent que certaines variables démographiques comme le salaire, l'ancienneté, le niveau d'éducation, la compréhension des caractéristiques du plan, et le droit à l'exercice des actions, ou organisationnelles, telle que l'ancienneté du plan d'actionnariat et la rentabilité de l'action ont tendance à agir sur la satisfaction du salarié par rapport à un plan d'actionnariat donné.

1.3. Qu'attendons-nous du salarié en retour ?

La rotation du personnel peut s'avérer très coûteuse pour une entreprise. Les estimations du coût de la rotation du personnel, qui comprennent les coûts liés au recrutement, à la formation et aux pertes de productivité associées, vont de 150 % à 175 % du salaire annuel de l'employé perdu (Hansen 1997). Dans ce cas de figure, l'actionnariat salarié, et du fait des conditions qu'il impose notamment en termes de période d'indisponibilité des actions, ou des conditions de leur cession pourrait constituer un outil d'atténuation du roulement volontaire.

Les plans d'actionnariat salarié généralisés sont censés améliorer la rétention des employés, en partie parce que ces options doivent généralement être détenues une période de temps avant de pouvoir être exercées. La période de détention typique est estimée entre trois et quatre ans (Crimmel et Schildkraut 2001 ; Oyer et Schaefer 2005). Si le salarié démissionne pendant cette période, il doit renoncer à ses options, ce qui rend coûteux son départ de l'entreprise. Par conséquent, en déférant le paiement des indemnités, les plans d'actionnariat salarié généralisés pourraient aider les entreprises à conserver leurs employés.

De nombreuses études, notamment celles de Core et Guay (2001), Kedia et Mozumdar (2002), Oyer (2004) et Oyer et Schaefer (2005), font valoir l'idée que la motivation des employés à rester dans l'entreprise est véhiculée par l'actionnariat salarié. À partir de l'évaluation de son

modèle théorique Oyer (2004) constate que l'impact de plans d'actionnariat salarié généralisés sur la rétention des salariés est bel et bien significatif. Il conclut sur le fait que la rémunération différée sous forme d'actionnariat salarié permettrait de refléter l'état réel des opportunités de travail sur marché du travail à un moment donné contrairement à la rémunération en espèces. La valeur de la rémunération en actions reflète les possibilités d'emploi à l'extérieur. En supposant que le cours des actions de l'entreprise soit positivement corrélé avec les conditions du secteur, la valeur de toute option d'achat d'actions sera la plus élevée lorsque les conditions du secteur sont favorables, ce qui est également le cas lorsqu'un employé est susceptible d'avoir les meilleures opportunités d'emploi à l'extérieur. Par conséquent, la volonté accrue de l'employé de quitter l'entreprise en raison de meilleures opportunités extérieures sera contrebalancée par une augmentation de la valeur des options non acquises. Par ailleurs, si les conditions du marché sont défavorables, la diminution de la valeur de l'indemnité offrirait aux entreprises un mécanisme de réduction automatique des salaires sans avoir à faire face au processus de renégociation des salaires.

Ainsi, les plans d'actionnariat salarié généralisés peuvent potentiellement améliorer la rétention des employés de manière plus efficace par rapport à la rémunération en espèces différée, qui ne s'adaptera pas automatiquement aux opportunités d'emploi extérieures. Ce constat est appuyé par des données d'enquête de Blasi et al. (2010) qui constatent que les travailleurs sont moins susceptibles de chercher un autre emploi lorsque leur entreprise leur offre des options d'achat d'actions.

L'examen des types d'entreprises qui choisissent d'établir des plans d'actionnariat salarié généralisés a également permis de confirmer l'effet de ces plans sur la rétention ou la fidélisation des employés. Core et Guay (2001) affirment que la rétention des employés est plus importante dans les entreprises où le capital humain est un facteur de production relativement important. Ils identifient ces entreprises comme étant celles qui ont un potentiel de croissance plus élevé par employé, et où le potentiel de croissance par employé est défini comme la valeur marchande résiduelle de l'entreprise au-delà de la valeur des actifs existants en place. Comme il a été hypothétisé, ils constatent que les entreprises ayant un potentiel de croissance plus élevé par employé sont celles qui adoptent des plans d'actionnariat salarié généralisés.

L'effet des plans d'actionnariat salarié généralisés sur la conservation des employés est également soutenu dans l'étude de Oyer et Schaefer (2005) qui avancent que lorsque les différences de salaires sont importantes, et que les salariés sont peu tolérants au risque encouru par l'actionnariat, le recours aux plans d'actionnariat généralisé pourrait réduire la rotation des employés.

Carter et Lynch (2004) trouvent également des preuves empiriques solides basées sur la réévaluation des options et justifient le fait que les plans d'actionnariat salarié généralisés pourraient réduire le taux de rotation. En effet, suite à une baisse du prix de l'action de l'entreprise, les options peuvent devenir "submergées" lorsque le prix d'achat de l'action de l'entreprise tombe en dessous du prix d'exercice ce qui freine la volonté de roulement des salariés. Dans la même veine ces auteurs constatent que la réévaluation des actions attribuées à des non-cadres entraîne une baisse de la rotation globale du personnel.

Klein (1987) stipule, à son tour, que l'appréciation du salarié de l'attractivité du plan d'actionnariat s'étendrait à des sentiments positifs envers son organisation notamment l'engagement organisationnel et l'intention de rester. Pour cet auteur les caractéristiques du plan ayant une influence sur les bénéficiaires financiers dégagés de la participation, ou les bénéficiaires en matière de droits de vote ou à l'information agiraient à leur tour sur l'engagement organisationnel des salariés (Klein et Hall, 1988).

Dans la même veine, les salariés satisfaits du plan d'actionnariat auraient tendance à considérer ces plans comme une preuve de générosité de l'entreprise, et donc ressentir une plus grande satisfaction à l'égard de l'entreprise dans son ensemble (Klein et Hall, 1988), la logique étant la satisfaction à l'égard d'une pratique contribue à entretenir ou à créer, le cas échéant, de la satisfaction globale.

2. MATÉRIAUX MÉTHODOLOGIQUES

Dans cet article nous traitons des antécédents et conséquences attitudeux de la pratique d'actionnariat salarié. Notre travail s'est appuyé sur trois modèles dits intrinsèque, extrinsèque et instrumental de satisfaction à l'égard de l'actionnariat salarié afin d'explorer « *les motivations des salariés à devenir actionnaires, et les attitudes au travail qui découlent de ce statut* ».

En matière de méthodologie, l'objectif étant d'explorer les réponses des spécialistes et des actionnaires salariés, notre choix s'est posé sur une démarche qualitative. Sur le plan épistémologique nous adoptons un positionnement interprétativiste, avec un mode de raisonnement abductif, et l'enquête par entretiens semi-directifs comme stratégie d'accès au terrain. Les données collectées, ont fait l'objet d'une retranscription, puis d'une analyse thématique horizontale et verticale.

L'outil de collecte des données, en l'occurrence le guide d'entretien, est structuré en quatre axes, à savoir :

- Un axe introductif ayant pour objet de dresser le portrait de l'entreprise étudiée, et de la personne interrogée.
- Un deuxième axe ayant pour finalité de comprendre la structure de l'actionnariat de l'entreprise et les caractéristiques des plans proposés aux salariés.
- Un troisième axe traitant des facteurs qui encouragent le salarié à adhérer à l'actionnariat proposé par son entreprise, notamment les aspects liés aux caractéristiques à la fois individuelles, organisationnelles et celles spécifiques aux plans.
- Un quatrième axe traitant des résultantes attitudeux de la qualité d'actionnaire salarié.

Le choix des interviewés s'est basé sur l'identification de profils de salariés à la fois actionnaires et spécialistes dans le domaine de la recherche. Le seul critère de choix des

entreprises était la mobilisation d'un actionnariat salarié de nature démocratique, c'est-à-dire généralisé à tout le personnel.

L'échantillon final (tableau 1) comprend trois grandes enseignes bancaires pionnières dans l'adoption de l'actionnariat salarié au niveau national, une entreprise opérant dans le domaine du commerce et du transport, et une entreprise spécialisée dans le conseil. Les profils des sujets interviewés comprennent quatre directeurs de ressources humaines, un spécialiste des marchés financiers, et deux directeurs régionaux.

Tableau 1 : Profil des entreprises et des interviewés

Entreprise étudiée	Secteur d'activité	Indice boursier (Décembre 2022)	Pourcentage du capital détenu par les salariés	Interviewé	Fonction ou mandat de l'interviewé	Zone géographique	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Modalité de l'échange
B##	Banque	MASI - MASI (EURO) - MASI (USD) MADEX - MADEX (EURO) - MADEX (USD) MSI 20 Casablanca ESG 10 FTSE CSE Morocco 15 FTSE CSE Morocco All- Liquid	5,66 % en Décembre 2021	Y#####. A.	Directeur Réseau Principal Kénitra	Rabat-Kenitra	06/07/2021	1 h 14 min	Entretien téléphonique
		N#####. L.		Responsable communication financière	Casablanca-Settat	14/07/2022	1 h 33 min	Visio-conférence	
A##		MASI - MASI (EURO) - MASI (USD) MADEX - MADEX (EURO) - MADEX (USD) MSI 20 Casablanca ESG 10 FTSE CSE Morocco 15 FTSE CSE Morocco All- Liquid	2,17 % en Décembre 2021	M#####. S.	Directeur Exécutif - Capital Humain Groupe	Casablanca-Settat	09/06/2022	1 h 21 min	Visio-conférence
		M##### E.M.		Responsable de service gré à gré (département Back Office, titres et bourse)	Casablanca-Settat	12/07/2021	58 min	Entretien téléphonique	
C##		MASI - MASI (EURO) - MASI (USD) MADEX (EURO) - MADEX (USD)	0,55 % en 2019	M##### E.H.	Directeur général adjoint - Capital humain et logistique	Casablanca-Settat	12/06/2021	35 min	Entretien téléphonique
M##### M#####		Commerce et transport	MASI - MASI (EURO) - MASI (USD) MADEX - MADEX (EURO) - MADEX (USD) MSI 20	2,30 % en 2016	R##### T.	Directeur régional des ressources humaines	Marrakech-Safi	04/10/2021	43 min
A##	Conseil	/	/	M##### A##### S.	Directeur régional (retraité - actuellement conseiller)	Marrakech-Safi	16/07/2021	1 h 53 min	Face à face

Source : Auteurs à partir de l'enquête de terrain

3. ANALYSE DES RÉSULTATS

Selon les salariés et experts interviewés l'abus de l'actionnariat salarié est influencé par une liste de facteurs tel le fruit de l'actionnariat salarié, l'historique des rentabilités dégagées dans le passé, la fréquence des augmentations de capital réservée aux salariés, le temps de détention des actions, l'ancienneté de la cotation de l'action en bourse, la performance boursière de l'action et les caractéristiques du plan d'actionnariat. En matière des résultantes de la dimension *abusus*, on distingue, l'esprit d'appartenance, la motivation et l'intention de rester.

S'agissant de la fréquence des opérations d'actionnariat salarié on remarque que dès lors que les opérations sont régulières, on réussit à intégrer et à faire participer plus de monde, surtout les nouvelles recrues qui n'ont pas encore développé un esprit d'appartenance prononcé. La fréquence des augmentations est un facteur clé de rétention, et il agit concomitamment avec les conditions d'acquisition et de cession des actions pour maîtriser le taux de roulement. Bien que nous n'ayons pas de données chiffrées qui puissent épauler notre affirmation, nous estimons que les restrictions légales relatives à la période d'indisponibilité et aux conditions de cession anticipée des actions sont suffisantes pour avancer notre thèse.

Le design du plan d'actionnariat influencerait, à son tour, l'abus de l'actionnariat ; en fait la participation aux plans d'actionnariat salarié est régie par un ensemble de règles en matière de temps, de conditions de cession, et de conditions d'acquisition des actions. Par exemple, le montant qui peut être accordé à un salarié dépend soit de son ancienneté ou de son niveau de salaire. Au niveau des filiales étrangères ce montant est plafonné à un multiple de la rémunération nette : contrainte réglementaire imposée par l'office des changes pour maîtriser la sortie de devises.

En termes de conditions d'acquisition des actions les entreprises nationales, et surtout les enseignes bancaires, offrent deux modalités de financement des actions très avantageuses (crédit *in fine* à un taux très compétitif, ou apport personnel à hauteur de 15 %), et une décote appliquée sur les actions qui constituent des leviers importants pour encourager les salariés à souscrire aux plans. En fait c'est ingénieux comme formule et c'est rentable pour quelqu'un qui ne dispose pas de ressources propres pour l'investissement.

Cependant en contrepartie de ces facilités il existe des facteurs réglementaires « *de dissuasion* » telle la période d'indisponibilité des titres, ou les règles strictes de cession ordinaire ou anticipée des actions qui peuvent influencer, à notre sens, l'intention de rester des salariés.

Parmi ces conditions on recense le mariage, le fait de quitter l'entreprise, le réaménagement de sa maison, les maladies graves qui demandent un besoin de ressources financières, le décès d'un familial proche (enfant, époux etc.), ou tout autre motif susceptible de justifier la vente d'actions avant l'échéance de la période d'indisponibilité. Par exemple s'il souhaite acquérir une maison il doit présenter une copie du contrat d'achat. Par ailleurs, nous estimons que ces contraintes réglementaires sont justifiées car s'il n'y avait pas de conditions encadrant la cession des titres, l'entreprise perdrait le contrôle sur la valeur de son action en bourse. En

effet, s'il n'y avait pas de règles strictes encadrant la cession des actions tout le monde vendrait les actions dès qu'il y aurait un cours favorable, imaginons, puisqu'on agite ce spectre, le poids qu'aurait la vente de millions d'actions de l'entreprise en une courte période sur la valeur de l'action.

Tableau 2 : Déterminants et conséquences de l'actionnariat salarié

Thème	Concept	Verbatims illustratifs
Conséquences attitudeux de l'actionnariat salarié	Fierté et image positive	« Le fait de faire participer les salariés à ces plans améliore aussi l'image de l'organisation et sa fierté d'y appartenir ce qui pousse le salarié à décrire son organisation de manière très positive ... ».
	Intention de rester	« ... L'actionnariat salarié même s'il est utilisé dans le cadre de la stratégie financière ça ne lui enlève pas le privilège d'être une pratique sociale réussie et qui a permis de récompenser et garder beaucoup de monde... ».
	Implication organisationnelle et esprit d'appartenance	« L'actionnariat salarié est un dispositif de fidélisation des salariés qui leur permet d'acquérir des actions de l'entreprise et de toucher une part des bénéfices (...) C'est une modalité de partage des bénéfices qui permet de mieux impliquer les salariés et d'accroître leur esprit d'appartenance ».
Déterminants de l'actionnariat salarié	Les taux de souscription à l'actionnariat salarié	« En plus l'entreprise sait que tous les titres émis sur le marché vont être servis dans leur intégralité (...) ### lorsqu'elle procède à une augmentation de capital un bon nombre des titres qu'elle va émettre au profit du personnel seront acquis, l'abstention selon mon expérience est très faible chez nous ».
	La rentabilité du plan d'actionnariat	« Personnellement, je ne sais pas si c'est le volume d'actions proposé qui est prioritaire dans mon cas ou le niveau de rentabilité de l'actionnariat (...) à partir de l'analyse des événements économiques que nous vivons je pense que ce n'est pas le nombre d'actions qui compte mais la rentabilité qu'elles génèrent. ».
	Les conditions de cession des actions	« En matière de durée de détention des actions il y a une durée d'indisponibilité de cinq ans, toutefois, il existe un ensemble de conditions ou de circonstances qui pendant cette période-là pourraient donner lieu au déblocage et à la vente des actions ».
	La période d'indisponibilité	« ... l'acquisition des actions se fait via un crédit in fine à taux préférentiel offert par la banque elle-même mais à côté de cette facilité proposée il y a une liste de règles à respecter durant la période de détention des actions parmi elles la proportion d'actions qu'on a le droit de céder chaque année ».
	Le financement proposé par la banque	« L'opération à laquelle j'ai assisté permettait de contracter un nombre d'actions équivalent à douze mois de salaire brut et la possibilité de demander plus d'actions qui seront réparties par un programme informatisé selon un principe de quota ». « Personnellement ce qui m'a motivée à acheter des actions c'est le crédit au taux bonifié accordé par la banque, en fin de compte j'ai vu que l'investissement ne demandais pas des ressources personnelles et que grâce à la décote appliquée aux actions et aux dividendes annuels perçus je ne risquais pas de sentir le poids de l'intérêt sur le crédit. »
	La décote proposée	« Bon d'abord les actions sont offertes avec une décote donc le salarié commence dès le départ avec un bénéfice, s'il n'y avait pas de décote il n'y aurait aucune distinction avec l'actionnariat classique ».

Source : Réalisé par notre soin à partir des entretiens retranscrits

Concernant les résultantes attitudeux de l'actionnariat salarié, les témoignages montrent qu'au niveau émotionnel ou viscéral, l'actionnariat salarié permettrait le renforcement ou, le cas échéant, l'émergence de l'esprit d'appartenance qui conduirait le salarié à décrire positivement son organisation. De ce fait, l'image de l'entreprise se voit magnifiée ce qui dégagerait potentiellement l'image d'une marque d'employeur soucieux du bien-être de son personnel. Outre l'esprit d'appartenance l'analyse des entretiens renseigne sur l'effet que produit la qualité, ou statut d'actionnaire salarié sur l'implication organisationnelle, et corollairement, sur l'intention de rester des salariés. Cependant on note que l'effet sur l'esprit d'appartenance et sur l'implication organisationnelle ne peut pas être généralisé pour tout le monde mais ne concerne que les salariés qui apprécient le design des plans d'actionnariat tels qu'ils sont appliqués à présent. Par ailleurs, l'intention de rester est présente tant pour les salariés satisfaits des caractéristiques des plans d'actionnariat que pour le reste du fait de l'existence des conditions de « dissuasion » discutées préalablement.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cet article nous avons cherché à identifier les caractéristiques des plans d'actionnariat qui encouragent les salariés à devenir actionnaires et les conséquences attitudeux qui résultent de l'acquisition de ce statut. Pour ce faire nous avons adopté la théorie du contrat psychologique comme cadre théorique de la recherche, et mobilisé trois modèles dits de satisfaction intrinsèque, extrinsèque et instrumentale (Klein, 1987) afin d'identifier les grands axes à explorer au niveau de notre terrain de la recherche.

Les résultats de l'enquête de terrain témoignent d'une liste de facteurs ou de caractéristiques des plans d'actionnariat salarié qui encourageraient les salariés à adhérer à cette pratique, notamment, le financement proposé par les entreprises via un crédit à taux d'intérêt préférentiel (entre 2,5 % et 3,5 %) remboursable « *in fine* », l'existence de conditions de cession anticipé des actions, et la décote appliquée aux actions. Par ailleurs, les sujets interviewés rapportent l'existence de facteurs de contrôle de l'actionnariat salarié comme la période d'indisponibilité afin d'éviter la fluctuation de la valeur des titres sur les marchés financiers du fait d'une cession en masse des titres de la part des salariés. Outre les déterminants de l'adhésion des salariés à cette pratique, les entretiens révèlent que des attitudes telles que l'implication organisationnelle, l'esprit d'appartenance, ou l'intention de rester pourraient être déclenchées suite à l'adhésion de la part des salariés à cette pratique. *Grosso modo*, le récit narratif nous permet d'avancer une thèse principale, celle que du moment où l'actionnariat salarié est rentable quel que soit le design des opérations ou plans proposés aux salariés le taux de participation sera élevé. Cependant, c'est quand les opérations produisent des bénéfices pécuniaires modestes que les salariés remettent en cause le design du plan d'actionnariat, ce qui est le cas à présent suite au bouleversement des marchés financiers mondiaux occasionné successivement par la crise du covid-19 et la guerre en Ukraine.

Nous estimons que si l'on souhaite au niveau des entreprises nationales que l'actionnariat salarié puisse générer les effets souhaités en termes d'implication, de motivation et de rétention des salariés, il serait souhaitable de revoir quelques aspects des plans d'actionnariat

proposés aux salariés. D'abord, et partant de la définition même d'actionnaire, à notre sens il est déraisonnable d'utiliser les dividendes annuels pour rembourser l'intérêt du crédit proposé au salarié pour financer l'opération, car l'objectif même de l'actionnariat se voit balayé. Ensuite, il serait intéressant d'offrir des actions gratuites au personnel afin de rendre ce dispositif plus attractif, une telle addition au plan réglerait le problème de rentabilité dans le cas d'évènements inattendus. Enfin, de mettre l'accent sur les aspects des plans d'actionnariat ayant trait à favoriser la participation des salariés dans le panorama décisionnel afin de renforcer les attitudes positives au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Appelbaum E and Berg P (2000) High performance work systems: Giving workers a stake. In: Blair M and Kochan T (eds) *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*. Washington, DC: Brookings Institution.
- [2] Blasi, J. R., & Blasi, J. R. (1988). *Employee ownership: Revolution or ripoff?*. Ballinger Publishing Company.
- [3] Błaszczuk, B. (2014). Employee financial participation in businesses: Is it worth discussing? *Studia Ekonomiczne*, (3), 314-332.
- [4] Buchko, A. A. (1992). Effects of employee ownership on employee attitudes: A test of three theoretical perspectives. *Work and Occupations*, 19(1), 59-78.
- [5] Carter, M. E., & Lynch, L. J. (2004). The effect of stock option repricing on employee turnover. *Journal of Accounting and Economics*, 37(1), 91-112.
- [6] Core, J. E., & Guay, W. R. (2001). Stock option plans for non-executive employees. *Journal of financial economics*, 61(2), 253-287
- [7] Crimmel, B. L., & Schildkraut, J. L. (2001). Stock option plans surveyed by NCS. *Compensation and Working Conditions*, 6(1).
- [8] French, J. L., & Rosenstein, J. (1984). Employee ownership work attitudes, and power relationships. *Academy of Management Journal*, 27(4), 861-869.
- [9] Graham, J. R., Lang, M. H., & Shackelford, D. A. (2004). Employee stock options, corporate taxes, and debt policy. *The Journal of Finance*, 59(4), 1585-1618.
- [10] Hochner, A., & Granrose, C. S. (1985). Sources of motivation to choose employee ownership as an alternative to job loss. *Academy of Management Journal*, 28(4), 860-875.
- [11] Kedia, S., & Mozumdar, A. (2002). Performance impact of employee stock options. Available at SSRN 304188.

- [12] Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of applied psychology*, 72(2), 319.
- [13] Klein, K. J., & Hall, R. J. (1988). Correlates of employee satisfaction with stock ownership: Who likes an ESOP most? *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 630.
- [14] Lawrence, F. J. (1987). Employee perspectives on stock ownership: financial investment or mechanism of control? *Academy of Management Review*, 12(3), 427-435.
- [15] McCarthy, D., Reeves, E., & Turner, T. (2010). Can employee share-ownership improve employee attitudes and behavior? *Employee Relations*.
- [16] Oyer, P. (2004). Why do firms use incentives that have no incentive effects? *The Journal of Finance*, 59(4), 1619-1650.
- [17] Oyer, P., & Schaefer, S. (2005). Why do some firms give stock options to all employees? An empirical examination of alternative theories. *Journal of financial Economics*, 76(1), 99-133.
- [18] Pendleton, A. D., Poutsma, F., Van Ommeren, J. W., & Brewster, C. (2001). *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities.
- [19] Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management review*, 16(1), 121-144.
- [20] Poutsma, E., & Kaarsemaker, E. (2015). Added value of employee financial participation. In *Human Resource Management Practices* (pp. 181-196). Springer, Cham. Bacha, O. I., Zain, S. R. S. M.,
- [21] Rasid, M. E. S. M., & Mohamad, A. (2009). Granting employee stock options (esos), market reaction and financial performance. *Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance*, 5(1).
- [22] Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- [23] Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of management review*, 28(4), 553-570.
- [24] Sesil, J. C., Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (2003). Sharing ownership via employee stock ownership. In *Ownership and Governance of Enterprises* (pp. 96-123). Palgrave Macmillan, London.

BEST PLACES TO WORK! QUELS DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS ONT-ILS ?

Esslimani BOUCHRA

RÉSUMÉ

Le présent article s'attache à identifier les facteurs relatifs au milieu du travail qui déterminent le bien-être au travail auprès des cadres des entreprises lauréates du programme Best Place to Work. Afin de répondre à cette problématique, nous nous sommes inspirés à la fois du modèle Job Demands-Resources (JD-R) et de la théorie de l'échange social, et nous avons mobilisé un cadre théorique qui s'articule autour des concepts formant notre problématique.

Une enquête qualitative exploratoire a été réalisée auprès de 16 collaborateurs à l'aide des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont été menés suivant un guide d'entretien structuré d'une manière à respecter la chronologie des événements. Et ce, dans le but d'arriver aux fins souhaitées de notre étude, notamment la recension des facteurs afférents au milieu du travail et déterminant le bien-être des employés.

Après une retranscription intégrale et objective des entretiens, les résultats dégagés ont fait surgir dans un premier temps deux facteurs déterminants : l'état de bien-être chez nos interviewés, à savoir la formation et la reconnaissance. Dans un deuxième temps, ces résultats ont corroboré ceux de la littérature : l'importance du soutien organisationnel perçu et du soutien social dans la stimulation du bien-être au travail.

MOTS-CLÉS

Bien-être au travail, déterminants, milieu du travail, cadres.

ABSTRACT

The present article aims to identify the factors related to the work environment that determine the well-being at work of executives working in the Best Place to Work program award-winning companies.

In order to answer this question, we have drawn inspiration from both Job Demands-Resources (JD-R) model and the social exchange theory, and we mobilized a theoretical framework which is articulated around the concepts forming our problematic.

An exploratory qualitative survey was carried out with 16 executives using semi-structured interviews, which were conducted according to an interview guide structured in such a way as to respect the chronology of events, with the aim of achieving the desired ends of our study, in particular the review of factors related to the work environment and which determine the wellbeing of executives.

After a complete and objective transcription of the interviews, they were analyzed using the NVIVO qualitative data analysis software. The results revealed two factors that determine the state of wellbeing of our interviewees, namely training and recognition. Secondly, these results corroborated what has been produced in the literature, namely, the importance of perceived organizational support and social support in stimulating wellbeing at work among collaborators. On the other hand, the interviewees did not in any case point out the need for organizational justice, since they consider it to be a matter of course in their companies.

KEYWORDS

workplace wellbeing, determinants, workplace, executives.

INTRODUCTION

Actuellement, dans un contexte marqué par une croissance des risques psychosociaux au travail, les salariés sont, plus que jamais, en demande insistante de bien-être au travail. D'après le rapport mondial « Global Medical Trends, 2020 », les troubles sociaux ont marqué une hausse de 15 à 20 % durant la dernière décennie. Cette même source déclare que trois employés sur dix souffrent de mal-être, de graves dépressions et d'anxiété. Au moment où : « *les salarié heureux sont deux fois moins malades, six fois moins absents, neuf fois plus loyaux, 31 % plus productifs et 55% plus créatifs* » (Ourrache & Rabhi, 2022), une réalité qui parle d'elle-même.

En effet, à partir du moment où le champ du comportement organisationnel s'est emparé du concept de bien-être au travail, cette expérience émotionnelle agréable et plaisante (Diener, 1994) paraît relever plusieurs interrogations autour d'elle. Ainsi, si les approches en matière de souffrance au travail semblent bien documentées, celles du bien-être pâtissent d'un déficit de définition et de conceptualisation (Gollac, 2009). L'attention était toujours orientée vers des thématiques de nature pathologique telles que le stress, l'épuisement professionnel etc., Toutefois si cette perspective était adaptée au diagnostic et à la compréhension de la souffrance des acteurs, elle ne semble pas être toujours adaptée aux pratiques de gestion (Abord De Chatillon & Richard, 2015).

Désormais, une nécessité d'adopter une approche salutogénique axée sur le bien-être au travail émerge. Ainsi, ce n'est qu'avec l'émergence de la psychologie positive que l'éclairage

du bien-être au travail a vu le jour (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). En revanche, en dépit de l'intérêt croissant qu'a eu ce sujet, le savoir généré dans ce sens reste encore instable (Creusier, 2013), ce qui paraît dommageable car favoriser le bien-être au travail pourrait être fructueux et profitant à long terme pour les entreprises qui ont encore du mal à développer un discours autour de ce sujet, faute d'un amalgame qui floute ce qui le détermine (Creusier, 2013).

Étant donné que le bien-être d'un employé commence par l'environnement dans lequel il est placé (Jinu & Subathra, 2022), la motivation fondamentale derrière ce papier est la recension des facteurs organisationnels, notamment ceux relatifs au milieu du travail, déterminant un état de bien-être au travail chez l'employé, plus particulièrement les cadres, en apportant ainsi des éléments de réponse à la question suivante :

Quels sont les déterminants afférents au milieu du travail
permettant de stimuler le bien-être chez les cadres ?

Cette interrogation est d'autant plus pertinente, car la question du bien-être au travail joue un rôle décisif dans la vie professionnelle d'une ressource, sans laquelle l'entreprise ne peut exister, qui est l'être humain. Ainsi, s'intéresser à ces déterminants présente une exigence scientifique qu'il faut assouvir. Afin de répondre à cette question, nous allons mobiliser dans une première section une étude théorique basée sur une revue de littérature relative au bien-être au travail ainsi que les déterminants que nous avons pu recenser de la littérature, par la suite nous présenterons dans la deuxième section notre étude empirique, y compris notre protocole méthodologique, nos résultats et leur discussion.

1. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Les différentes dimensions du bien-être au travail

Faisant le cas d'un construit complexe, le bien-être est ancré dans deux doctrines philosophiques indépendantes mais conjointes, il s'agit des approches hédoniques et eudémoniques.

1.1.1. Le bien-être au travail d'une perspective hédonique

Dans la littérature, l'approche hédonique est fréquemment assimilée au bonheur (Biétry & Creusier, 2016). Kahneman, Diener, & Schwarz, (1999) l'expliquent comme « *un plaisir, ou un bonheur subjectif vécu au travail* » et qui découle « *d'une évaluation affective et cognitive de sa propre vie* » (Diener, & al, 2009). Ce bien-être subjectif exprime simultanément la dimension affective qui se manifeste par une prépondérance des affects positifs sur ceux négatifs, et la dimension cognitive relative à la satisfaction vis-à-vis de sa propre vie (Diener, 1984).

Même si le courant hédonique avait la prédominance dans les travaux sur le bien-être dans les années 1990, il y avait une approche alternative concevant ce concept comme un construit plus ample qu'une simple satisfaction. Cowen, (1994) stipule qu'une théorie sur le bien-être doit inclure des éléments (comportemental, psychologique, physiologique et sociale) clairs permettant de décrire le bien-être par la présence d'expressions positives d'un fonctionnement optimal, et non pas seulement par l'absence de psychopathologie. Ainsi, Cowen, (1994) précise que le bien-être au travail ne se limite pas au simple sentiment de plaisir, mais il est la conséquence d'un processus qui repose sur la création de bons liens d'attachement, l'acquisition des compétences adéquates pour maintenir son travail, l'établissement de relations agréables et un cadre promouvant le sentiment d'un certain contrôle sur son environnement de travail.

Par ailleurs, et au-delà de ce plaisir pris dans l'activité, le bien-être au travail peut aussi être considéré dans une logique de rapport à soi (Abord De Chatillon & Richard, 2015).

1.1.2. Le bien-être au travail d'une perspective eudémonique

Dans cette approche, (Ryff, 1995) qualifie cette fois le bien-être « psychologique », émanant d'un engagement dans un défi de vie existentiel synonyme de réalisation de son plein potentiel (Biétry & Creusier, 2016). Cet engagement engendre donc un sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même, de faire corps avec son activité (Waterman, 1993). De ce fait, il doit être en accord avec les valeurs propres à l'individu et promouvoir l'épanouissement. (Ryff & Singer, 1998) suggèrent donc une définition du bien-être eudémonique au moyen de six dimensions principales :

1. le contrôle sur son environnement en ayant la capacité à agir ;
2. les relations interpersonnelles positives et enrichissantes apportant du soutien et contribuant à la croissance personnelle ;
3. l'autonomie en disposant d'une marge de manœuvre, d'une capacité d'auto-décision et d'auto-détermination ;
4. la croissance personnelle en réalisant un travail permettant de s'épanouir et de faire progresser ses compétences ;
5. l'acceptation de soi et le sentiment d'auto-efficacité qui favorisent l'accomplissement personnel ;
6. la compréhension du sens du travail qui entraîne un état de satisfaction quant à la cohérence entre la personne et le travail qu'elle réalise (Morin & Gagné, 2009) .

Le rapport à soi prend aussi place dans la description de (Ryan & Deci, 2001) de la théorie de l'autodétermination qui fait appuyer le bien-être sur la satisfaction de trois principaux besoins psychologiques:

- le besoin d'autonomie,
- le besoin de compétence
- et le besoin de relation à autrui.

Ces derniers sont envisagés comme des déterminants primordiaux permettant d'assurer et de favoriser les conditions du bien-être au travail (Deci & Ryan, 2004; Cartwright & Cooper, 2009).

Étant donné que l'employé se trouve en interaction incessante avec son milieu de travail ; d'où la nécessité de garantir une certaine congruence entre les besoins et les attentes de celui-ci et l'environnement de travail où il progresse ; il s'avère ainsi crucial d'identifier les déterminants organisationnels probants pouvant conduire à la création d'un cadre favorisant un état de bien-être au travail chez lui.

1.2. Bien-être au travail : quels déterminants

En effet, la revue de littérature répertorie plusieurs déterminants organisationnels du bien-être au travail issus des travaux de (Danna & Griffin, 1999), de (Warr, 2003), de (Wilson et al., 2004)... Ainsi, afin d'en simplifier la compréhension, ces déterminants ont été classifiés par catégories, à savoir les caractéristiques du milieu du travail et les caractéristiques de l'emploi.

Dans notre étude, nous allons nous intéresser plutôt à la première catégorie relative aux caractéristiques du milieu du travail. Il s'agit des déterminants qui ne concernent pas le travail en lui-même, mais plutôt l'ensemble de l'organisation et de ses responsables qui veillent à assurer la santé et le bien-être de leurs employés en dictant les orientations et en mettant en œuvre les politiques et les pratiques nécessaires. Selon nos synthèses issues de la littérature et en respectant le principe de parcimonie, nous avons pu dégager trois facteurs déterminants du bien-être au travail.

- Primo, **Le soutien organisationnel perçu** qui reflète l'évaluation faite par l'employé du degré d'implication de l'organisation à son égard (Eisenberger et al., 1986). Il est défini comme « *la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, à travers des décisions et des politiques de ressources humaines qui favorisent la qualité de son environnement de travail* » (Paillé, 2007). Il montre à quel point les organisations reconnaissent les efforts de leurs employés et se soucient de leur bien-être (Al-Homayan et al., 2013). Eisenberger et al., (1986), ont démontré que les travailleurs ont une tendance à délimiter les croyances sur le degré avec lequel l'employeur considère leur contribution et leur bien-être. Kurtessis et al., (2017), de leur côté, ont déclaré que le soutien organisationnel perçu est crucial tant pour la performance organisationnelle que pour le bien-être des collaborateurs. En effet, les recherches ont toujours souligné les avantages dont peuvent s'emparer les entreprises en ayant une main d'œuvre qui se sent soutenue (Caesens et al., 2016).
- Secundo, **la justice organisationnelle** qui fait référence à « *la mesure dans laquelle les personnes perçoivent les événements organisationnels comme étant justes* » (Colquitt & Greenberg, 2003). Ainsi, le modèle de JO le plus répandu se compose de quatre facettes, à savoir : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle qui se scinde en justice interpersonnelle et informationnelle (Colquitt, 2001). La justice distributive représente la perception qu'ont les employés

de la justice dans l'attribution des retombées (Colquitt, 2001). Celle procédurale correspond à la perception des employés quant à leur capacité à influencer les choix relatifs aux procédures et les retombées qui en résultent (Colquitt, 2001). Celle interpersonnelle se définit comme la perception de justice relative au traitement prodigué par les supérieurs du processus d'attribution des retombées. Et en définitive, celle informationnelle renvoie à la perception de justice quant aux informations que donnent les responsables au sujet de la procédure d'attribution des retombées (Colquitt, 2001).

En effet, la théorie de l'échange social présente des suggestions de causalité où la perception de la justice enrobant un échange social peut influencer le bien-être ressenti par les parties prenantes, et ainsi être prédictive de ce dernier. Provost Savard & Dagenais-Desmarais, (2018) viennent corroborer ceci dans leur étude longitudinale de l'influence de la justice organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail, sauf que les résultats ont montré une prépondérance de la justice distributive et informationnelle dans la favorisation du bien-être des travailleurs par rapport à celles interpersonnelle et procédurale. En résumé, on associe fréquemment la justice organisationnelle à la satisfaction au travail, un indicateur de bien-être au travail largement employé dans les sciences du comportement organisationnel (Colquitt, 2001; Provost Savard & Dagenais-Desmarais, 2018).

- Tertio, Toute organisation est une combinaison d'individus interagissant les uns avec les autres de façon journalière. La majorité des conceptualisations du bien-être admettent que les relations sociales font partie des facteurs déterminants de ce concept. Les relations nouées par l'individu avec les superviseurs et les proches collaborateurs impliquent un soutien social considérablement important. De ce fait, nous pouvons faire la distinction entre le soutien apporté par les coworkers et celui apporté par la hiérarchie (supérieur).

Le soutien des coworkers présente l'évaluation que fait un individu des personnes ressources dont il dispose en cas de besoin et combien elles sont prêtes à lui fournir l'aide nécessaire, ces derniers sont représentés par les collègues étant donné que les travailleurs s'identifient beaucoup plus aux personnes qui leur sont proches et avec lesquels ils nouent une liaison informelle plutôt qu'hierarchique (Vandenberg et al., 2002). Le fait que les relations perçues et effectives soient agréables et harmonieuses, que l'entraide domine le climat organisationnelle où chacun est au service de l'autre constituent les conditions cruciales d'un travail ayant du sens et procurant un sentiment de bien-être (Morin & Aranha, 2008; Morin, 2010).

Pareillement **le soutien hiérarchique** de la part du **supérieur** peut également avoir une influence positive sur le soutien social, par le biais d'être toujours disponible, de gagner la confiance de son subordonné pour qu'il soit en mesure de communiquer aisément ses besoins et ses attentes, d'encourager le travail d'équipe pour une meilleure interaction entre les membres du groupe etc. (Tremblay, 2012).

Aussi, le feedback ou la rétroaction qu'un superviseur peut exprimer en ce qui concerne le rendement et la productivité joue un rôle considérable dans l'état du bien-être de l'employé. En effet, une rétroaction constructive et positive redonnerait confiance à l'employé quant à ses capacités et lui permettrait d'entrevoir des possibilités relatives à son avenir et son développement (Tremblay, 2012). C'est l'occasion d'attribuer à l'employé une reconnaissance quant aux efforts qu'il fournit et de valoriser ses compétences et ses apports « *tant en matière de pratiques de travail que d'investissement personnel et de résultats du travail* » (Brun et al., 2009), ce qui contribue bien évidemment au bien-être de l'employé.

2. ÉTUDES EMPIRIQUES DES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL AUPRÈS DES CADRES

Étant donné que l'objectif de la présente recherche est d'étudier et de recenser les déterminants du bien-être relatifs au milieu du travail auprès des cadres, cette section sera consacrée à la méthodologie adoptée pour réaliser notre étude, suivie par la présentation des résultats issus de l'analyse de contenu des discours de nos interviewés et leur discussion.

2.1. Méthodologie et échantillon

En vue de répondre à notre question de recherche, nous avons fait appel à une étude qualitative exploratoire, l'objet est, de prime abord, d'explorer et d'identifier les facteurs déterminant du bien-être au travail auprès des cadres, notamment, ceux relatifs au milieu du travail. Le choix de l'approche qualitative est défendu par la nature de notre problématique pratiquement inexploitée. Le manque des travaux de recherche en la matière, en particulier dans le contexte marocain, est également l'une des raisons épaulant nos choix méthodologiques.

Notre étude exploratoire s'intéresse plus particulièrement aux cadres, une catégorie socioprofessionnelle souvent rattachée à la direction générale, et par conséquent, la plus informée des politiques et pratiques RH de l'employeur. En outre, elle a fait l'objet de plusieurs recherches scientifiques visant à délimiter les évolutions de son statut, son identité professionnelle ainsi que ses rôles au sein de l'entreprise (ORABI & BENTALEB, 2020).

Quant au terrain de recherche, il s'agit bien des entreprises lauréates du programme international **Best Place to Work**, un programme qui aboutit à une certification internationale octroyée aux entreprises, tous secteurs confondus, qui se distinguent par la qualité de leur environnement de travail et des politiques de gestion des RH déployées en interne. Ce choix est défendu par le fait que ces entreprises présentent un terrain de recherche propice à notre sujet de recherche, auquel il faut impérativement travailler sur des entreprises qui procurent déjà un milieu favorisant du bien-être à leurs collaborateurs pour que nous puissions arriver aux fins souhaitées de l'étude, notamment recenser les facteurs organisationnels déterminants le bien-être au travail.

Par ailleurs, pour l'instrument de collecte de données, nous avons fait appel aux entretiens semi-directifs, une technique connue pour sa contribution au développement des connaissances et la favorisation des approches qualitatives interprétativistes. Ainsi, notre guide d'entretien est structuré autour de deux grands axes, d'une manière à assurer une chronologie d'événements.

Après avoir procédé à l'identification de l'interviewé, dans le but de se familiariser avec lui et créer une relation de confiance enquêteur enquêté, notamment au moyen de questions portant sur son poste au sein de l'entreprise, son ancienneté et son niveau d'étude et d'expérience. Le premier axe de notre guide d'entretien (liminaire, introductif) s'est articulé autour de questions visant à identifier de manière générale et spontanée les facteurs qui font en sorte que les interviewés se sentent bien dans leur sphère professionnelle.

Portant sur les caractéristiques relatives au milieu du travail, le deuxième axe a fait l'objet d'une série de questions formulées sur la base de ce qui a été produit par la littérature, ayant pour but d'identifier les facteurs d'après lesquels les interviewés jugent leur organisation comme un milieu où il fait bon travailler (justice organisationnelle, SOP...).

Ainsi, nous nous sommes arrêté à 16 entretiens du fait que nous avons atteint le principe de saturation sémantique, le tableau ci-après récapitule les caractéristiques de notre échantillon de l'étude.

Puisque nous avons réalisé ces entretiens pendant la pandémie COVID 19, nous étions dans l'obligation d'y procéder par voie téléphonique, avec une durée moyenne qui varie entre 30 et 40 minutes. Ils ont été enregistrés sur téléphone, puis retranscrits en entier afin d'assurer l'objectivité du chercheur et exploiter la richesse des informations collectées. Après codage automatique sur le logiciel d'analyse des données qualitatives NVIVO, ces entretiens ont été analysés au moyen du même logiciel ; les résultats sont présentés dans la section suivante.

Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillon de notre étude qualitative

Entretiens	Niveau d'éducation	Statut/ poste actuel	Ancienneté
<i>Entretien 1</i>	Master en Marketing	Key Account Specialist	8 ans
<i>Entretien 2</i>	Licence en Biologie	Key Account Specialist	16 ans
<i>Entretien 3</i>	MBA de santé	Déléguée médicale	7 ans
<i>Entretien 4</i>	Doctorat en médecine	Health Care Systems	4 ans
<i>Entretien 5</i>	Master en Marketing et développement commercial	Key Account Manager	1 an
<i>Entretien 6</i>	Bac +5	Ingénieur	4 ans et demi
<i>Entretien 7</i>	Pharmacien	Access Manager	7 ans
<i>Entretien 8</i>	Bac+4 en informatique	Coordinatrice recrutement	12 ans

Entretien 9	Master en comptabilité et contrôle audit	Finance manager	2 ans
Entretien 10	Master en Management des organisations	Directeur de site adjoint	14 ans
Entretien 11	MBA en management	Directeur commercial	3 ans
Entretien 12	Ingénieur logistique	Responsable supply chain	2 ans
Entretien 13	Licence en gestion	Cadre comptable	3 ans
Entretien 14	Master en audit et contrôle de gestion	Contrôleur de gestion	6 mois
Entretien 15	Master en finance d'entreprise	Responsable financier	5 ans
Entretien 16	Master en management des ressources humaines	Talent acquisition specialist	7 ans

2.2. Présentation des résultats

Au niveau de cette section (partie), nous avons opté pour la méthode de l'analyse de contenu au moyen du logiciel d'analyse des données qualitatives NVIVO, le choix de cette démarche nous a permis de tirer avantage des données collectées, il s'agit bien des discours très riches en matière d'informations sur le sujet touché. Ainsi, afin de suivre la même logique adoptée lors de la présentation de notre guide d'entretien, nous présenterons les résultats de notre étude exploratoire par axe.

2.2.1. Axe 1 : Axe liminaire (introductif)

Du moment que nous avons prévu de travailler sur les entreprises lauréates du programme international **Best Place to Work**, ce n'était pas un choix fait au hasard mais par intuition afin de prospecter notre problématique dans un terrain qui favorise et promeut le bien-être au travail. Lors de nos entretiens avec les cadres, la première question que nous avons posée était, comment vous sentez-vous dans votre travail ? ceci étant afin de s'assurer que les interviewés se sentent bien et ainsi pouvoir enchaîner avec les autres questions qui suivent, car autrement il nous sera difficile, voire impossible d'interroger des personnes en mal-être dans leur travail sur ce que détermine leur bien-être au travail.

Heureusement, l'intégralité des réponses étaient positives, tous les interviewés ont témoigné qu'ils se sentent bien dans leur travail. Ci-après quelques propos de nos interviewés favorisant nos résultats :

« Ça va, tranquille, bien, je suis satisfait de mon travail, il n'y a pas de souci »

« Je me sens bien, j'aime ce que je fais, je suis épanoui dans mon travail. »

« Sincèrement, je me sens bien dans mon travail. »

Il y avait même certains d'entre eux qui l'admettent, en affirmant que :

« ... et bien tu es plus bien dans ta peau grâce à cette formation et ça contribue positivement à ton bien-être, parce que tu sais que tu maîtrises tu vois, c'est une question de maîtrise, et que rien ne t'échappe, s'il y a quoi que ce soit de nouveau, tu es mise à jour automatiquement voilà. »

« ...on a des formations effectivement, on a des conventions annuelles des cadres, c'est le moment où tout le monde se rassemble pendant un jour ou deux, c'est comme des team buildings, donc les team buildings qu'ils font aux équipes c'est pour motiver les équipes, donc pour moi ça c'est quelque chose d'important. ».

Ainsi, nous avons pu remarquer qu'aux yeux de nos interviewés, la formation est d'une très grande importance dans la mesure où elle leur procure un sentiment d'utilité, une confiance en soi, une mise-à-jour, une aisance et une maîtrise de leur travail et par conséquent du bien-être au travail.

Dans un deuxième temps, on trouve la reconnaissance. En effet, presque tous les interviewés se sont mis d'accord sur le fait qu'elle leur fait du bien, ainsi ils ont fait appel à ce concept à plusieurs reprises dans leurs discours. À titre d'illustration :

« En fait, le bien-être d'un employé c'est surtout la reconnaissance que ça soit symbolique (remerciement, mail de reconnaissance) ou monétaire... quand on vous donne une certaine somme d'argent on se dit que ces gens sont reconnaissants ».

« ...donc du coup bien sûr à la fin du semestre une reconnaissance par rapport à quelque chose que tu as réalisé ça fait toujours plaisir ».

« Pour valoriser la contribution il y a des reconnaissances, la reconnaissance on va dire du Top Management dans plein de réunions, dans des team buildings..., donc on met en valeur les gens qui contribuent au résultat de l'entreprise, ... ».

« ... et donc maintenant quand il y a des efforts qui sont fournis et qu'en contrepartie il y a une reconnaissance déjà ça c'est très motivant, c'est-à-dire ils se soucient de ton bien-être... »

En effet, d'après nos interviewés, la reconnaissance peut être soit monétaire, soit symbolique, fournie par l'organisation, le manager ou bien l'équipe. Elle présente une gratitude à l'égard de leurs efforts déployés dans leur travail, une motivation et surtout une préoccupation de leur bien-être au travail.

2.3.1. Axe 2 : Caractéristiques du milieu de travail

L'objectif de notre problématique est d'identifier les facteurs déterminants du bien-être au travail auprès des cadres, notamment ceux relatifs au milieu du travail. Pour ce faire, nous avons dédié ce deuxième axe à cette fin, et nous avons interrogé les interviewés sur un ensemble d'éléments qui nous permettront de repérer facilement ces facteurs. Ces éléments ont porté sur trois facteurs, à savoir le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle et le soutien social.

« Ah oui la vérité j'ai le soutien de mon supérieur, comme je vous ai dit la relation est amicale, je partage avec lui beaucoup de choses, et même des fois quand je partais pour des entretiens je le lui dis quand même « voilà je sors pour un entretien » comme ça, parce que c'est comme ça, le salariat c'est ça. Ça agit positivement sûrement sur mon état d'esprit, sur mon bien-être de savoir qu'on est soutenu par quelqu'un ça fait du bien, ça fait plaisir. »

Pour le soutien des collègues, ils déclarent :

« Oui, professionnellement et personnellement, ça nous lie des choses personnelles, et je reçois du soutien de la part de mes collègues... ça impacte positivement, quand tu te sens dans une équipe ça se répercute très bien sur ton bien-être dans l'entreprise. »

« Oui je reçois du soutien, des encouragements, on s'encourage tous, c'est-à-dire s'il y a quelqu'un qui a bien fait un truc oui on dit un bravo, aussi la reconnaissance, pas seulement de la boîte, c'est la reconnaissance de l'équipe aussi et c'est important. »

Ces deux sources de soutien agissent de la même manière sur le bien-être de ces personnes dans la mesure où elles les font vivre dans un climat familial plein d'empathie, de convivialité, d'entraide et d'écoute, ce qui favorise notamment le bien-être au travail.

Par la suite, on trouve les termes « souci, contribution et valorise », trois mots qui définissent parfaitement le soutien organisationnel perçu. En effet, tous les interviewés ont affirmé le fait que leurs entreprises valorisent leurs contributions et se soucient de leur bien-être au travail, chose qui favorise notamment leur sentiment de bien-être, ainsi ils témoignent :

« Oui mon organisation me valorise et se soucie de mon bien-être à travers des reconnaissances que ça soit symboliques ou monétaires...Ça me donne beaucoup plus la motivation dans mon travail, le sentiment d'appartenance, la sécurité bien sûr, tu te sens en sécurité et tu te sens avec des gens qui sont corrects »

« Je pense que oui, mon organisation valorise ma contribution et se soucie de mon bien-être. C'est-à-dire quand j'ai besoin de jours de repos, je peux déposer par exemple un jour off, quand j'ai besoin de congé, c'est-à-dire que ma proposition est prise en compte ... lorsqu'on se soucie de ton bien-être ça contribue un petit peu à une satisfaction... »

« Oui, honnêtement oui, elle se soucie de notre bien-être. J'ai tous les moyens pour que je puisse me concentrer sur mon travail et être bien dans mon travail. »

En effet, il est clair que le soutien organisationnel perçu joue à son tour un rôle déterminant dans l'état du bien-être chez les collaborateurs interrogés, du fait qu'il les pousse à donner le maximum d'eux-mêmes, à avoir le sentiment d'appartenance et de satisfaction.

2.3. Discussions des résultats

2.3.1. Axe 1 : Axe liminaire (introductif)

Rappelons que pour cet axe, l'objectif initial était de s'assurer que les personnes interviewées se sentent bien dans leur travail, pour pouvoir par la suite continuer aisément notre entretien, faute de quoi il nous sera difficile d'interroger des personnes en mal-être dans leur travail sur

ce que détermine leur bien-être au travail. Ainsi, c'est là où le choix du terrain ; entreprises lauréates du programme Best Place to Work ; a donné effet, étant donné que la totalité des interviewés a déclaré être bien dans leur travail et que leurs entreprises présentent un milieu où il fait bon travailler.

Par la suite, il a été question d'identifier de manière générale ce qui fait que nos interviewés éprouvent un sentiment de bien-être au travail, et par conséquent, rend les entreprises étudiées comme étant un milieu favorable et agréable. Les réponses à ces questionnements ont fait surgir deux principaux déterminants auxquels les interviewés ont fait appel à plusieurs reprises.

On trouve en premier lieu la formation. Cette dernière présente un facteur-clé dans le bien-être au travail de notre cible. Il s'agit d'un déterminant procurant un sentiment d'utilité, de confiance en soi, de mise à jour, d'aisance et d'une maîtrise de son travail et par conséquent une source de bien-être au travail.

En deuxième lieu, il s'agit de la reconnaissance, qu'elle soit monétaire ou symbolique, fournie par l'organisation, le manager ou bien l'équipe, elle fait l'objet à la fois de l'expression d'une gratitude à l'égard du collaborateur pour ses efforts déployés, d'une motivation et, en particulier, d'une préoccupation de son bien-être.

2.3.2. Axe 2 : Caractéristiques du milieu de travail

Il convient de rappeler que lors de la revue de littérature, nous avons recensé trois facteurs déterminants du bien-être au travail, soit le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle, et le soutien social. L'idée de l'étude était de faire la projection de ces facteurs sur notre population cible afin d'en vérifier la validité. Ainsi, d'après les discours, seul le soutien organisationnel perçu et le soutien social ont été soulignés par nos interviewés comme facteurs déterminants de leur bien-être au travail.

Nos résultats démontrent que le soutien social fourni, soit par les collègues ou bien les supérieurs est indispensable dans la favorisation du bien-être de ces personnes, dans la mesure où il les fait vivre dans un climat familial plein d'empathie, de convivialité, d'entraide et d'écoute. Ces résultats s'alignent avec ceux présentés dans la revue de littérature qui stipule que le fait que les relations sociales au travail soient agréables et harmonieuses, que l'entraide domine le climat organisationnel où chacun est au service de l'autre constituent les conditions cruciales d'un travail ayant du sens et procurant un sentiment de bien-être (E. M. Morin, 2010; E. M. Morin & Aranha, 2008; Tremblay, 2012).

Nos résultats démontrent également que le soutien organisationnel occupe une place indispensable dans la détermination du bien-être chez les personnes interrogées, étant donné que le fait que l'organisation valorise la contribution de ses collaborateurs et se soucie de leur bien-être constitue en lui-même une reconnaissance qui les pousse à donner le maximum d'eux-mêmes, à avoir le sentiment d'appartenance et de satisfaction. Ces résultats corroborent ce qui a été produit par la littérature, notamment, l'importance du soutien

organisationnel perçu dans la stimulation du bien-être au travail chez les collaborateurs (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017).

En revanche, la justice organisationnelle n'a suscité en aucun cas l'intérêt des interviewés car ils considèrent qu'il s'agit d'une évidence, et qu'elle est appliquée par leurs entreprises de manière systématique, ceci dans le but de garantir le bon déroulement du travail.

CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS

L'objectif de cet article était d'identifier les facteurs déterminants du bien-être au travail auprès des cadres, notamment ceux relatifs au milieu du travail.

Nous nous sommes inspirés conjointement du modèle job demands-ressources (JD-R) de (Bakker & Demerouti, 2007) et de la théorie de l'échange social de (Blau, 1964), ainsi, nous avons mobilisé un cadre théorique qui expose les deux principales approches du bien-être au travail, soit l'approche hédonique et eudémonique, ensuite nous avons fait appel à trois déterminants du bien-être relatifs au milieu du travail, issus de notre synthèse de la littérature, notamment, le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle et le soutien social.

Une validation des résultats a été effectuée par le biais d'entretiens qualitatifs auprès de 16 cadres. Ces entretiens ont été menés suivant un guide d'entretien structuré d'une manière à respecter la chronologie des événements.

Le guide d'entretien se composait de deux grands axes, le premier avait pour objet d'identifier de manière générale et spontanée les facteurs qui font en sorte que les interviewés se sentent bien dans leur sphère professionnelle, tandis que le deuxième axe a porté sur les caractéristiques relatives au milieu du travail issues de la littérature et dont on a fait la projection sur le contexte marocain.

Les résultats de notre étude ont fait surgir, dans un premier temps, deux facteurs déterminants du bien-être au travail. Il s'agit bien d'une paire de facteurs signalée de manière spontanée et improvisée lors des discours de nos interviewés, soit la formation et la reconnaissance. En effet, selon les personnes interrogées, la formation procure du bien-être par le biais d'un sentiment d'utilité, de confiance en soi, de mise à jour de ses compétences et de maîtrise de son travail, notamment, dans un contexte de plus en plus exigeant par rapport aux compétences. Ensuite, il y a la reconnaissance, abstraction faite de sa nature (monétaire ou symbolique), et de sa source (de la part de l'organisation, du supérieur ou des collègues), elle vient exprimer une sorte de gratitude envers les collaborateurs et une préoccupation de leur bien-être.

Dans un deuxième temps, en référence à la littérature, il a été corroboré que le soutien organisationnel perçu et le soutien social sont d'une grande importance pour le bien-être au travail. En effet, le soutien social, qu'il soit apporté par les collègues ou bien les supérieurs,

est primordial, dès lors qu'il fait vivre les collaborateurs dans un environnement familial où règnent l'empathie, la convivialité, l'entraide et l'écoute, et par conséquent le bien-être. Ensuite, il y a le soutien organisationnel perçu, un facteur déterminant qui permet aux collaborateurs de s'assurer que leur entreprise fait preuve de souci à l'égard de leur bien-être et de valorisation de leur contribution, chose qui favorise le sentiment de satisfaction et d'appartenance chez eux, et par conséquent de bien-être.

Ainsi, l'ensemble de ces facteurs est à prendre en considération par les entreprises, dans la mesure où ils leur permettront de favoriser et de promouvoir le bien-être au travail, notamment, dans un contexte marqué par une turbulence accrue, où les ressources humaines se présentent comme un avantage concurrentiel difficile à imiter, afin de préserver, un environnement de travail sain où il fait bon travailler. Ceci est une condition *sine qua non* pour une main d'œuvre heureuse, et par conséquent performante.

Nous escomptons dans une future recherche élargir notre échantillon en réalisant d'autres entretiens, ceci afin de valider les synthèses résultantes de ce travail de recherche et d'aboutir à d'autres connaissances concernant les facteurs organisationnels déterminants en ce qui concerne l'état de bien-être au travail des collaborateurs cadres.

BIBLIOGRAPHIE

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

[2] Al-Homayan, A. M., Mohd Shamsudin, F., Subramaniam, C., & Islam, R. (2013). The moderating effects of organizational support on the relationship between job stress and nurses' performance in public sector hospitals in Saudi Arabia. *Advances in Environmental Biology (AEB)*, 7(9), 2606-2617.

[3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

[4] Biétry, F., & Creusier, J. (2016). Comment allez-vous ? How are you doing? как живаешь? Extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. <https://doi.org/10.3917/grhu.099.0062>

[5] Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley and Sons.

[6] Brun, J.-P., Biron, C., & St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. IRSST (Institut de recherche en santé et en sécurité du travail).

- [7] Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology*.
- [8] Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. Oxford University Press.
- [9] Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- [10] Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). *Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature*.
- [11] Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 149-179. <https://doi.org/10.1007/BF02506861>
- [12] Creusier, J. (2013, novembre 20). *Clarification conceptuelle de la notion de bien-être au travail*.
- [13] Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- [14] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of Self-determination Research*. University Rochester Press.
- [15] Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- [16] Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103-157.
- [17] Diener, E., Diener, M., & Diener, C. (2009). Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations. In *Culture and Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (p. 43-70). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0_3
- [18] Eisenberger, R., Sowa, D., Huntington, R., & Hutchison, S. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507.
- [19] Gollac, M. (2009). Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, DARES*.
- [20] Jinu, R. T., & Subathra, K. (2022). Role of Experiential learning in Employee Wellbeing to

Improve Quality of Worklife. *Specialusis Ugdymas*, 2(43), 2172-2181.

[21] Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being : Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.

[22] Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.

[23] Morin, E., & Gagné, C. (2009). Donner un sens au travail-Poumouvoir le bien-être psychologique (Rapport R-624). *Montréal, QC: IRSST*.

[24] Morin, E. M. (2010). Prévenir la détresse, certes. *Le Journal des psychologues*, 10, 38-41.

[25] Morin, E. M., & Aranha, F. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, Études et recherches (Rapport R-543-avec la collaboration de F. Aranha, FGV-EASP). *Montreal, QC: IRSST*.

[26] ORABI, M., & BENTALEB, C. (2020). Bien-être au travail des cadres du secteur pharmaceutique au Maroc : Etude qualitative par entretiens semi-directifs. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).

[27] Ourrache, C., & Rabhi, D. (2022). Soft skills et bien-être au travail : Essai d'un cadrage théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1).

[28] Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, 4, 349-355.

[29] Provost Savard, Y., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). L'influence longitudinale de la justice organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail : Quels types de justice sont déterminants ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(3), 219-235. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.05.001>

[30] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(16), 141-166.

[31] Ryff, C. D. (1995). *Psychological Well-Being in Adult Life*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1467-8721.ep10772395?journalCode=cdpa>

[32] Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1

[33] Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (p. 279-298). Springer.

[34] Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* [PhD Thesis]. Université du Québec en Outaouais.

[35] Vandenberg, R. J., Park, K.-O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G., & Shannon Griffin-Blake, C. (2002). The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well being in the workplace. In *Historical and current perspectives on stress and health* (p. 57-115). Emerald Group Publishing Limited.

[36] Warr, P. (2003). 20 Well-Being and the Workplace. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 392.

[37] Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>

[38] Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565-588.

APPORT DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS À L'ANTI-FRAGILITÉ DES PME ADHÉRENTES

Laura BOUKHECHBEN

INTRODUCTION

L'actualité récente (pandémie covid 19, guerre en Ukraine, dérèglement climatique) confirme que les personnes comme les organisations évoluent dans un contexte chaotique marqué par la survenance de cygnes noirs qui correspondent à des événements imprévisibles. Ces événements peuvent être considérés par la presse, les organisations, et les individus comme étant des crises.

Qu'est-ce qu'une crise ? Comment est-elle abordée en management ? La littérature en sciences de gestion aborde plusieurs définitions de la crise. Elle peut se définir comme un processus (Perrow 1984, Pauchant, 1988 ; Pauchant et Mitroff 1992), ou un « événement » (Hermann 1963 ; Pearson et Clair 1998) ou comme une perception de la rupture de la normalité (Boin 2005) qui menace la viabilité de l'organisation (Hermann 1963 ; Shrivastava 1992 ; Pearson et Clair 1998, Nathan 2000 ; Boin 2005). Cette notion est à distinguer de la notion de catastrophe qui correspond à un jugement collectif sur l'issue négative d'une crise (Boin 2005 ; Ursacki-Bryant et al., 2008 : 175). La notion de turbulence de l'environnement est quant à elle définie comme étant « *des perturbations transitoires dont l'occurrence est difficile à prévoir et dont les effets perturbent l'organisation et qui se distinguent de leurs interprétations variées dans les organisations comme des opportunités, menaces ou catastrophes* ».

Afin d'étudier la réponse organisationnelle aux crises, la littérature en gestion a mobilisé le concept de résilience, terme emprunté à la physique et transposé en psychologie pour être enfin appliqué à l'échelle individuelle et collective dans les organisations. La notion de résilience organisationnelle donne lieu à de nombreuses définitions et peut notamment être présentée comme étant « *l'aptitude d'une organisation à absorber les tensions et à préserver ou améliorer son fonctionnement malgré l'adversité* » (Khan et al 2018). Différentes approches de la résilience ont été étudiées dans la littérature. La résilience passive qui peut être définie comme l'aptitude d'une organisation à mettre en œuvre des changements importants dans les fonctions ou les structures organisationnelles (Proag 2014). Il s'agit alors pour les organisations d'être en capacité de s'adapter en temps de crise afin de conserver une certaine stabilité. Dans une perspective proactive, la résilience passe par la mise en œuvre d'activités ayant pour but d'éviter les situations de crise (Hamel et Valinkgas, 2003 ; Lengnick-Hall et Beck 2005) ou l'effondrement (Proag, 2014) via la planification de la résilience (Orchiston, Prayag et Brown 2016 ; Prayag et al., 2018).

Or dans le contexte de la survenance de cygnes noirs, dans un monde chaotique et imprévisible, la prévision ou la planification des crises ne suffit plus. En effet d'après Taleb auteur de recherches

sur le hasard et l'incertitude, les cygnes noirs à l'origine des crises sont par définition imprévisibles de par leur faible occurrence qui empêche toutes prédictions statistiques, et de par leur ampleur. Dès lors, les concepts de planification sous tendant la démarche proactive de la résilience, et l'objectif de stabilité visé par la démarche passive de résilience ne peuvent suffire comme grille de lecture pour appréhender les réponses organisationnelles aux crises. En effet, derrière la question de comment réagir face aux turbulences de l'environnement qui sont par définition difficiles à prévoir et dont l'interprétation varie d'une organisation ou d'un individu à l'autre, se pose la question du rapport d'une organisation ou d'un individu à l'incertitude. Ce questionnement particulièrement étudié en entrepreneuriat, et synthétisé par Simon Bridge (2018) donne lieu à deux perspectives. La première dite déterministe consiste à se fier aux prévisions et à la planification pour déterminer quelle décision prendre et orienter l'action dans le sens voulu. L'autre plus ancrée dans l'acceptation de l'incertitude et de la complexité du monde, consiste à renoncer aux modèles de prévision basés sur des situations passées qui n'aideront pas à prédire le futur et à accepter de s'adapter aux imprévus, non seulement dans l'objectif de minimiser d'éventuels dommages mais surtout dans l'objectif d'en tirer un maximum de profit. Bien que les deux approches ne soient pas exclusives l'une de l'autre, dans un contexte de turbulence de l'environnement, la deuxième approche semble être plus pertinente.

Dans cette optique et toujours sur la base des travaux de Taleb (2013), deux auteurs Frimousse et Gaillard (2021), proposent alors d'utiliser le concept d'anti-fragilité. Taleb (2013) définit l'anti-fragilité comme étant une propriété d'un système, d'une idée, d'une personne, d'un objet qui se renforce dans l'adversité. Il le définit comme étant l'opposé du terme fragile. Afin d'illustrer son propos il compare la notion d'anti-fragile à la notion de fragile et de robuste. Le robuste supporte les chocs et reste le même, le fragile se brise sous la pression, l'anti-fragile se renforce et perdure.

Afin d'opérationnaliser ce concept dans la littérature en sciences de gestion, ces mêmes auteurs proposent d'une part de le positionner par rapport à la résilience comme concept complémentaire, et d'autre part, d'identifier ses conditions d'émergence à travers des rapprochements théoriques exploratoires. Enfin, ces mêmes auteurs proposent de définir, dans le champ du management, l'anti-fragilité comme étant une capacité tant à l'échelle individuelle, collective qu'organisationnelle, définition que nous conserverons dans le cadre de cette étude. Ces points seront abordés dans la revue de littérature.

Dans le cadre de l'étude de l'anti-fragilité des organisations dans un contexte de turbulence de l'environnement et donc d'incertitude, il convient de s'intéresser aux organisations qui évoluent déjà dans ce type de contexte à savoir les structures entrepreneuriales. En effet, l'entrepreneuriat s'exprime en phase d'émergence mais également dans des organisations existantes à travers l'innovation et la recherche d'opportunité. À ce titre, selon une étude de l'INSEE réalisée en 2012, plus d'une PME régionale sur deux innove. Les PME constituent donc un terrain de choix pour étudier l'anti-fragilité. Dans le cadre d'une réflexion portant sur les rapprochements théoriques menés par Messeghem, Noguera et Sammut (2010) dans les champs de l'entrepreneuriat, de la gestion des ressources humaines et des PME, il était rappelé le rôle crucial que jouent les

ressources humaines dans les organisations, et particulièrement critiques dans les PME, d'après une étude menée sur une centaine d'entreprises (Deshpande et Golhar 1994). Une autre recherche menée par Baron 2003 montre quant à elle, que les difficultés à gérer son personnel constituent l'un des principaux facteurs d'échecs en phase de création, soulignant le lien entre GRH et performance en PME. À ces difficultés s'ajoutent les difficultés croissantes liées au recrutement et à la conservation du personnel.

Parmi de nombreuses autres réponses ainsi qu'au niveau de l'emploi et de la recherche de compétences, une solution innovante consiste en la création d'un groupement d'employeurs. Le but de cette structure est d'aider les acteurs d'un territoire (entreprises, PME/TPE, associations, collectivités territoriales) à maintenir dans un bassin d'emploi les compétences nécessaires aux organisations, tout en sécurisant les parcours individuels. Sous un format associatif ou coopératif, le groupement d'employeurs permet à des personnes physiques ou morales de se regrouper dans une association pour employer en commun un ou plusieurs salariés. Les salariés sont mis à disposition en fonction des besoins exprimés. En ce sens, le groupement d'employeurs est une méta organisation définie comme étant « *une organisation dont les membres sont eux-mêmes des organisations* » (Arhne et Brunsson 2005). L'entreprise établit une convention de mise à disposition avec le GE qui est l'employeur unique du salarié, puis elle acquitte une facture représentant la contrepartie des heures effectuées. Cette structure repose sur une gouvernance partenariale et solidaire, sans but lucratif propre aux organisations de l'économie sociale et solidaire (Vianney, 1994). Les groupements d'employeurs, malgré les avantages qu'ils procurent (Bachelard 2008) (Whaflair V, Pichault F, Maesschalck M 2010) (Boutary M, Monnoyer M-C, Faure R 2012) (Pichault F, Lorquet N, Oriane J-F 2018), restent marginaux (Everaere, 2016) dans la pratique comme dans la littérature. Ils ont principalement été étudiés sous l'angle de leur marginalité et de leurs apports ainsi que sous l'angle de stratégies pouvant être mises en place pour lever les freins à leur développement (Lethielleux 2021), (André C, Lethielleux L 2019) (Lethielleux 2021). Cependant, ils n'ont jamais été étudiés sous l'angle de leur apport aux PME/TPE adhérentes en période de crise.

Dans le cadre de travaux portant sur les méta-organisations, Berkowitz (2018) a mis en évidence leur rôle dans la gouvernance des capacités organisationnelles, qui est nécessaire à la construction des innovations durables pour les firmes et les entrepreneurs. Parmi ces capacités figure la résilience. Cette auteure a notamment montré comment l'appartenance à une association (méta-organisation) regroupant des entreprises du secteur pétrolier, a pu les aider à avoir les ressources et la connaissance nécessaires pour faire face à des événements rares et imprévisibles (catastrophe, explosion), et donc de faible occurrence. Il paraît donc pertinent d'utiliser le terrain du groupement d'employeurs pour l'étude exploratoire de l'anti-fragilité pour les PME.

Nous proposons donc une recherche exploratoire à deux niveaux. Elle l'est d'une part par la construction théorique (Frimousse et Gaillard 2021) du concept d'anti-fragilité et de ses leviers qui n'ont à notre connaissance pas été étudiés dans le cadre de recherches empiriques. Et elle

l'est d'autre part, par le choix de l'étudier dans le contexte des groupements d'employeurs. Nous formulons donc la problématique suivante : Les groupements d'employeurs favorisent-ils la capacité d'anti-fragilité des PME/TPE adhérentes ? Cette recherche comporte deux objectifs. Le premier consiste à opérationnaliser le concept d'anti-fragilité postulé comme étant une capacité, dans notre contexte, à l'échelle organisationnelle. Le deuxième objectif consiste à identifier les différents leviers à cette capacité dans le cas des groupements d'employeurs à travers la perception des dirigeants des PME/TPE adhérentes. En effet, le fonctionnement des PME est caractérisé par une préférence donnée à la gestion de proximité (Torres, 2007), avec une prise de décision (tant stratégique, qu'opérationnelle) centralisée (Pierre-André Julien 1997) autour du dirigeant, figure centrale dont le rôle est décisif (Levratto N, 2007) (Allali B, 2002). Nous avons donc adopté une démarche de recherche qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de plusieurs GE d'un territoire donné, ainsi qu'auprès de dirigeants de PME/TPE adhérentes. Après avoir présenté une revue de littérature sur le positionnement du concept d'anti-fragilité, nous présenterons notre approche méthodologique. Nous aborderons enfin les principaux résultats ainsi que les contributions et limites de cette recherche.

REVUE DE LITTÉRATURE

Positionnement théorique du concept d'anti-fragilité

Comme évoqué précédemment, le concept d'anti-fragilité défini par Taleb ne peut se comprendre que dans le contexte de forte incertitude. En effet, Taleb (2013) précise la définition de l'anti-fragilité en partant de l'idée que cette notion est l'antonyme au sens strict de la fragilité, et qu'il s'agit donc d'une caractéristique ou propriété de tout ce qui s'est modifié en s'améliorant avec le temps, comme par exemple la culture, les révolutions, l'innovation technologique etc. Selon lui, l'anti-fragilité aime le hasard et l'incertitude, et se renforce en ayant la vertu d'affronter l'inconnu en faisant les choses bien, sans nécessairement les comprendre. Il poursuit son raisonnement en précisant que des éléments dans notre quotidien aiment et ont besoin d'une certaine dose de stress et de volatilité, tels que notre corps, notre alimentation, les systèmes économiques ainsi que des contrats financiers créés pour bénéficier de la volatilité des marchés. De la même manière qu'on ne peut avoir une bonne santé sans réduire les maladies ou accroître la richesse sans diminuer les pertes, l'anti-fragilité et la fragilité sont les deux facettes d'une même pièce. C'est pourquoi, en contexte de cygnes noirs, il est vain de tenter de calculer des risques liés à la survenance d'un événement qui par définition échappent aux modèles statistiques, mais il est plus pertinent de mesurer la fragilité d'un système, d'une idée, d'un individu, d'une organisation, en cas de cygnes noirs. En effet, selon Taleb « *il est plus facile de se rendre compte si quelque chose est fragile que de prévoir un événement qui pourrait lui causer des dommages* ». De plus, « *la sensibilité aux dommages dus à la volatilité est résoluble, davantage que l'évènement qui causerait les dommages* ». La compréhension des mécanismes d'anti-fragilité permettrait ainsi de fournir un guide systématique de prise de décision en situation de forte incertitude, éloigné des modèles prédictifs tout en réduisant la part de fragilité.

Transposé aux sciences de gestion, les approches classiques de la résilience reposant sur des démarches rationalistes et matérialistes afin de coordonner l'action dans le sens voulu, ont leurs limites (Frimousse, Gaillard 2021). Ces limites tiennent à leur fondement car elles reposent sur la capacité à prévoir. Selon la théorie du chaos repris par ces mêmes auteurs, « *une fois que le système entre dans son état chaotique, les acteurs n'ont aucun pouvoir pour piloter l'organisation à partir des pratiques managériales passées* » et « *les décisions se forment de manières émergentes plutôt que planifiées* (Thietart et Forgues 1995) ». En ce sens, les apports de Taleb 2013 sur l'anti-fragilité qui permet de « *prendre des mesures pour réduire l'impact des cygnes noirs et de s'appuyer sur eux afin de se transformer* », offrent une nouvelle grille de lecture pertinente. Dès lors, comment situer l'anti-fragilité par rapport à la résilience ? Pour répondre à cette question, ces mêmes auteurs reprennent la classification de Taleb 2013 proposant une distinction (individus, organisations, systèmes, idées) entre le fragile, le robuste et l'anti-fragile qui s'améliore. Il rapproche alors le concept de résilience à celui du robuste dans le triptyque fragile, robuste et anti-fragile.

Tableau : Antifragilité et résilience selon (Frimousse et Gaillard 2021)

	Fragile	Résilient	Antifragile
Définition	Rencontrer la crise implique un affaiblissement	Rencontrer la crise implique l'encaissement	Rencontrer la crise implique un renforcement
Prise de décision	Modèle classique	Modèle classique	Modèle complexe
Rapport à l'environnement	Forte dépendance	Dépendance	Dépendance
Environnement de prédilection	Stable et prévisible	Risqué	Chaotique incertain
Etat post crise	Initial dans le meilleur des cas avec séquelles	Initial avec apprentissage individuel	Renforcé avec apprentissage et capitalisation sur la crise

Les auteurs (Frimousse, Gaillard 2021) placent donc l'anti-fragilité comme un concept complémentaire à la résilience et nécessaire pour les entreprises, afin qu'elles intègrent de nouveaux schémas leur permettant de s'adapter et de tirer profit des nouvelles conditions s'amorçant après chaque crise. Renouveau d'autant plus important, que les modalités actuelles et passées de consommation, de production et du rapport « *aux facteurs humains* » jouent et joueront un rôle dans les crises à venir (Frimousse, Gaillard 2021)

Levier permettant de l'opérationnaliser à l'échelle individuelle et collective

Enfin, afin de mobiliser ce concept dans les études empiriques, les auteurs précisent (Frimousse, Gaillard 2021) les leviers de l'anti fragilité sur la base de rapprochements théoriques exploratoires, à l'échelle individuelle, organisationnelle et managériale. À l'échelle individuelle, l'anti-fragilité reposerait sur un état d'esprit de développement adaptatif qui pousse « *l'individu à considérer chaque situation comme une opportunité de progresser* ». Cela implique de ne pas craindre les épreuves et repose sur « *la croyance de transformation* » (Dweck 2017).

Aux niveaux organisationnel et collectif, les principales conditions reposent sur les travaux de Morel 2012 concernant les méta-règles, favorisant des décisions hautement fiables dans un environnement à hauts risques (centrales nucléaires, blocs opératoires, avions et porte-avions etc..). Ces méta-règles reposent sur un fonctionnement collégial (attitude interrogative, débriefing, regards croisés, débats contradictoires pour ne pas renforcer l'opinion majoritaire et permettant l'apprentissage), sur la non-punition des erreurs non-intentionnelles, sur les retours d'expériences, qui modifieront si besoin les représentations et les normes ; la délégation reposant sur l'autonomie et la subsidiarité à tous les niveaux de la chaîne de commandements sans pour autant décharger le déléguant de sa responsabilité autour de problèmes d'intérêt général clairement identifiés.

D'autres apports théoriques comme l'approche effectuale (Saravasthy 2009) présente dans la littérature entrepreneuriale, reposent sur le constat que lorsque les entrepreneurs « *débutent avec une idée simple en s'appuyant sur les moyens dont ils disposent, ils ne rédigent pas de business plan, ils inventent en cours de route tirant parti des aléas* ». On passe d'une logique de planification et de prédiction à une logique d'invention. Selon une étude rapprochant l'opportunité entrepreneuriale, le style cognitif et la logique d'action de l'entrepreneur, lorsque l'opportunité est perçue comme une réalité objective, s'en suit un style cognitif analytique et une logique d'action causale avec un caractère de prédiction, tandis que la perception de l'opportunité comme étant le résultat d'une construction est liée à un style intuitif qui peut être aussi bien associé à une logique d'action causale qu'effectuale (Degeorge, Fayolle, Randerson 2018). La logique d'action effectuale mise en évidence dans l'entreprenariat lié à un style cognitif intuitif et à une perception constructiviste de l'opportunité, représenterait donc un des leviers favorisant le déploiement de l'anti-fragilité à l'échelle organisationnelle dans la perception des acteurs de l'organisation des turbulences.

Enfin, le dernier cadre théorique proposant un levier sur lequel s'appuierait l'organisation pour développer l'anti-fragilité, viendrait de la capacité de l'organisation à apprendre et à désapprendre (Hedberg 1981) afin de pouvoir se départir de connaissances obsolètes. L'ensemble de ces leviers est résumé dans le tableau ci-dessous :

Niveau des leviers	Lever au sentiment d'antifragilité
Individuel	Conscience des biais cognitifs. Quéro (2020) a démontré que l'effet d'ancrage a limité l'ajustement et le changement rapide des comportements qui aurait été nécessaire pour éviter la propagation du virus, même si ce
	Etat d'esprit de développement basé sur la croyance dans la transformation (Dweck 2017). Les anti-fragiles sont ceux qui n'ont pas peur d'échouer et qui échouent en proposant des idées originales. Il faut beaucoup de mauvaises idées pour en avoir des bonnes (Grant 2016)
	Etre un serial learner
Collectif	Développement de métarègle (Morel 2012)
	Accorder de « la sécurité psychologique » aux employés (Delizonna, 2019)
	Générer de l'incertitude et du désordre pour développer un nouveau catalogue de réponses (Thiétart 2000)
	Formation aux facteurs humains
	Apprendre à désapprendre (Hedberg 1981)
	Considérer les aléas comme des opportunités à l'instar de la démarche effectuale (Sarasvathy 2009) et du lean startup (Ries2011)

MÉTHODOLOGIE

Contexte de l'étude : les groupements d'employeurs et présentation du terrain :

Le contexte de cette recherche s'ancre sur le terrain des groupements d'employeurs. Comme énoncé précédemment, il s'agit d'une structure innovante (méta-organisation relevant de l'économie sociale et solidaire) encadrée par un dispositif législatif depuis 1980, qui les définit en fonction de leur statut juridique et de leur objet. Malgré les avantages certains que cette solution tripartite offre pour le territoire (rétention des compétences sur un bassin d'emploi), pour les organisations, qu'elles soient associatives privés ou publiques (flexibilité et compétence), et pour les salariés (sécurisation des parcours professionnels individuels), ces structures restent marginales tant en pratique qu'en théorie. Les raisons suivantes ont été avancées par le rapport

du Conseil économique social et environnemental qui s'est tenu en novembre 2018 : le fait que le partage d'emplois est une démarche entrepreneuriale exigeante, nécessitant l'adhésion à une culture commune et une solidarité inter-entreprises qui ne va pas toujours de soi ; les difficultés pour les salariés à conjuguer les contraintes liées au partage de travail entre plusieurs sites et employeurs ; la structure financière fragile de ce type de structure ; et enfin la faible notoriété de ce dispositif lié notamment à un manque de collecte de données sur l'implémentation de dispositif depuis sa création.

Afin de palier à ce manque d'information permettant de caractériser plus finement les groupements d'employeurs dans toute leur hétérogénéité, un rapport réalisé par le cabinet GESTE à la demande de la DGFPE, a permis de proposer une typologie plus précise permettant de caractériser les GE en fonction de deux dimensions : celle du projet et celle des mécanismes de fonctionnement, le cœur de la mission (mise à disposition de compétences à but non lucratif et coopération inter-employeurs) , étant commun à tous les GE. La dimension du projet est elle-même définie en fonction du profil des adhérents, du profil des salariés ciblés, de la figure tiers employeur du type de fonction, de la logique (territoriale ou sectorielle), et des acteurs porteurs ou partenaires. La deuxième dimension concerne les mécanismes de fonctionnement qui sont eux-mêmes caractérisés par les types de mises à disposition des salariés, les modes et pratiques économiques et gestionnaires, la structure associative, et enfin, les modes de relations adhérents et partenariats.

C'est au travers de cette typologie que nous vous présentons et caractérisons les GE interrogés du territoire dans le cadre de cette recherche dans le paysage des GE.

GE n°1

Fiche d'identité	
Année de création	2005
Compétences partagées	-responsable QHSE -responsable RH -infirmier en entreprise/ santé au travail -comptabilité -design industriel -activité de nettoyage (vouée à disparaître)
Zone géographique couverte	Nord-est de Saint-Etienne métropole
Nombre de salariés détachés	Presque 25 équivalent temps plein
Nombre de structures adhérentes	-entre 45 et 50 adhérents en moyenne
Secteur d'activité des structures adhérentes	Plurisectorielle (à titre d'illustration association sportive, cabinet conseil , secteur agroalimentaire, métallurgie, BTP)
Structuration	Un salarié permanent assurant la gestion du groupement et des salariés détachés du groupement effectuant des heures partagées au bénéfice du groupement en soutien.

Projet et objectif	
Figure employeur	GE employeur de synthèse (figure revendiquée) GE employeur de transition lorsque la mise à disposition chez plusieurs employeurs aboutit à l'embauche définitive chez l'adhérent.
Fonction	<p>Fonction maillage de l'emploi et compétence :</p> <ul style="list-style-type: none"> -consolidation dans un même emploi de plusieurs emplois à temps partiel / mise à disposition de compétences d'une personne auprès de plusieurs employeurs avec un partage de mise à disposition sur la journée, la semaine, le mois, l'année <p>Fonction animation territoriale et ou sectorielle des emplois :</p> <ul style="list-style-type: none"> -ce n'est pas la fonction première du GE mais il s'agit d'intervenir sur des actions de sensibilisation et d'information autour de problématique RH en fonction des besoins des entreprises du territoire, grâce à une légitimité portée par des liens étroits avec d'autres acteurs du territoire en l'occurrence le club d'entreprise affilié, dont une partie des membres se recourent. -formation interentreprises : développement d'action de formation à destination des salariés du groupement ainsi que des membres extérieurs
Logique	Territoriale
Acteur porteur ou partenaire	Groupe d'employeurs (création à l'initiative d'employeurs membres d'un même club d'entreprise)

Mécanismes de fonctionnement	
Type de mise à disposition	cumul de mises à disposition à temps partiel partagé chez plusieurs adhérents employeurs (avec une régularité journalière, hebdomadaire ou mensuelle) organisé dans un cadre territorial
Modes et pratiques économiques et gestionnaires	Modèle économique : Refacturation d'heures aux adhérents Cotisation des adhérents Aucune subvention
Structure juridique	Association
Modes de relations adhérents et partenariats	GE sont portés par un noyau d'adhérents (un président/ un vice-président, parfois un bureau), qui travaillent en lien étroit avec le directeur du GE, ce « binôme » associe alors occasionnellement d'autres adhérents (lors des assemblées générales, pour des communications spécifiques...);

GE n°2

Fiche d'identité	
Année de création	2014
Compétences partagées	-technicien de maintenance -assistante administrative -infographiste -webmarketeur
Zone géographique couverte	Roanne et sa périphérie dans un périmètre n'allant pas au-delà de 30 kilomètres
Nombre de salariés détachés	Douze collaborateurs
Nombre de structures adhérentes	28 entreprises
Secteur d'activité des structures adhérentes	Plurisectorielle
Structuration	Un salarié permanent assurant la gestion du groupement, donc la directrice, et des salariés détachés du groupement effectuant des heures partagées au bénéfice du groupement en soutien.

Projet et Objectif	
Figure employeur	GE employeur de synthèse (figure revendiquée) GE employeur de transition lorsque la mise à disposition chez plusieurs employeurs aboutit à l'embauche définitive chez l'adhérent.
Fonction	Fonction maillage de l'emploi et compétence : -consolidation dans un même emploi de plusieurs emplois à temps partiel / mise à disposition de compétences d'une personne auprès de plusieurs employeurs avec un partage de mise à disposition sur la journée, la semaine, le mois, l'année
Logique	Territoriale
Acteur porteur ou partenaire	Groupe d'employeurs (création à l'initiative de trois dirigeants de PME s'étant rencontrés dans un club de jeune dirigeant)

Mécanismes de fonctionnement	
Type de mise à disposition	cumul de mises à disposition à temps partiel partagé chez plusieurs adhérents employeurs (avec une régularité journalière, hebdomadaire ou mensuelle), organisé dans un cadre territorial
Modes et pratiques économiques et gestionnaires	Modèle économique : Refacturation d'heures aux adhérents Cotisations des adhérents Aucune subvention
Structure juridique	Association
Modes de relations adhérents et partenariats	GE sont portés par un noyau d'adhérents (un président/ un vice-président, parfois un bureau), qui travaillent en lien étroit avec le directeur du GE, ce « binôme » associe alors occasionnellement d'autres adhérents (lors des assemblées générales, pour des communications spécifiques...);

GE n° 3

Fiche d'identité	
Année de création	2006
Compétences partagées	-responsable qualité sécurité environnement -assistant commercial et hôtesse d'accueil -chargé de communication et webmaster - comptabilité et gestion paie
Zone géographique couverte	Secteur Ondaine Saint Etienne Loire Sud
Nombre de salariés détachés	5 salariés correspondant à 4 équivalent temps plein
Nombre de structures adhérentes	20 structures
Secteur d'activité des structures adhérentes	Plurisectorielle
Structuration	Un salarié permanent assurant la gestion du groupement à temps partiel seul, et assurant en parallèle un poste de gestion au sein du club d'entreprise du même territoire.

Projet et objectif	
Figure employeur	GE employeur de synthèse
Fonction	<p>Fonction maillage de l'emploi et compétence :</p> <ul style="list-style-type: none"> -consolidation dans un même emploi de plusieurs emplois à temps partiel / mise à disposition de compétences d'une personne auprès de plusieurs employeurs avec un partage de mise à disposition sur la journée, la semaine, le mois, l'année <p>Fonction animation territoriale et ou sectorielle des emplois :</p> <ul style="list-style-type: none"> -ce n'est pas la fonction première du GE mais il s'agit d'intervenir sur des actions de sensibilisation et d'information autour de problématique RH en fonction des besoins des entreprises du territoire grâce à une légitimité portée par des liens étroits avec d'autres acteurs du territoire en l'occurrence le club d'entreprise affilié dont une partie des membres se recourent.
Logique	Territoriale
Acteur porteur ou partenaire	Groupe d'employeurs (initiative provenant d'employeurs d'un même secteur géographique partageant des besoins communs)

Mécanismes de fonctionnement	
Type de mise à disposition	cumul de mises à disposition à temps partiel partagé chez plusieurs adhérents employeurs (avec une régularité journalière, hebdomadaire ou mensuelle), organisé dans un cadre territorial
Modes et pratiques économiques et gestionnaires	Modèle économique : Refacturation d'heures aux adhérents Cotisations des adhérents Aucune subvention
Structure juridique	Association
Modes de relations adhérents et partenariats	GE sont portés par un noyau d'adhérents (un président/ un vice-président, parfois un bureau), qui travaillent en lien étroit avec le directeur du GE, ce « binôme » associe alors occasionnellement d'autres adhérents (lors des assemblées générales, pour des communications spécifiques...);

Recueil des données :

La méthode qualitative utilisée pour récolter les données concerne l'entretien semi-directif. En effet, l'enquête par entretien est particulièrement pertinente lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs actions et aux événements qu'ils ont vécus, ou dont ils ont été témoins. Il s'agit du but recherché dans cette étude, à travers le vécu et le regard croisé des dirigeants de PME adhérentes et des GE, et de la pandémie du covid 19.

Concernant la constitution de l'échantillonnage, le choix s'est porté en priorité sur les dirigeant(e)s des groupements d'employeurs sélectionnés, acteurs centraux du projet négocié entre employeurs et salariés, coordinateurs et membres permanents. L'apport de leurs récits était indispensable. De plus, pour pouvoir accéder aux dirigeants des PME/TPE adhérentes, leur concours était nécessaire. Dans le cadre des récits de la pandémie, l'échantillon a été constitué par le jeu des réseaux et des connaissances. Les premiers répondants permettent aux chercheurs de pouvoir interroger d'autres individus dont les récits permettent d'arriver progressivement à une compréhension plus précise du phénomène. L'échantillon a été finalement composé de dirigeants de cinq groupements d'employeurs dont un GEIQ, d'une DRH, d'une PME adhérente, et de trois dirigeants de PME adhérentes.

Lors de la prise de contact par e-mail et téléphone, l'objectif de la recherche, le contexte et la garantie de confidentialité des données récoltées ont été précisés, éléments rappelés en début d'entretien. Les entretiens ont été structurés autour de thèmes à aborder, présents dans un guide.

Les thèmes abordés durant les entretiens étaient les suivants : élément d'identification de l'informant ; élément d'identification de la structure et liens avec les parties prenantes ; vécu personnel et organisationnel de la pandémie, les opportunités saisies durant la pandémie. Des questions de relance ont également été posées en fonction du discours de l'informant et des précédents entretiens sur les relations avec les membres du GE et les apports de ce type de structure. Les entretiens ont duré entre 40 minutes et 1 heure 30 par informant. Ils ont ensuite été entièrement retranscrits avant analyse. Des questions ouvertes de relance ont également été posées pour laisser place au dialogue de type « racontez-moi votre vécu de la pandémie » à la manière des entretiens narratifs s'inscrivant dans la méthode des récits de vie.

Enfin, afin de trianguler les données issues des entretiens, des données secondaires issues de note de mémo suite à l'observation non participante d'une assemblée générale annuelle d'un GE ainsi que de plaquettes et sites internet des structures, ont été récoltées.

Analyse des données :

Dans le cadre de cette recherche, c'est l'analyse thématique qui a été retenue. À la suite d'une lecture flottante des matériaux, l'analyse thématique a consisté en une analyse horizontale croisée des thématiques récurrentes. Le codage thématique des données empiriques s'est fait selon la méthodologie de Gioia *et al* (2013). La seconde « *va plus loin et concerne la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique* ». L'inconvénient de cette méthode est qu'elle peut appauvrir la compréhension des récits de chaque informant dans leur singularité. C'est pourquoi une analyse comparative GE par GE et récit par récit a enrichi l'analyse.

Le codage thématique des données empiriques a été fait selon la méthodologie de Gioia *et al* (2013). D'après cette méthodologie, le premier niveau de codage émerge du terrain de manière inductive, le niveau agrégé d'abstraction émane de plusieurs allers retours entre la théorie et les données suivant une logique abductive. Le tableau ci-dessous résume cette démarche en présentant les premiers concepts émanant des verbatims des entretiens, les concepts de second ordre provenant de la littérature sur les GE. La dimension agrégée permet de faire le lien entre ces caractéristiques et les leviers, favorisant la capacité d'anti-fragilité à l'échelle organisationnelle.

Concepts de premier ordre	Concepts de second ordre	Dimensions agrégées
Compétence	Compétence	Saisie des opportunités + apprendre à désapprendre
Autonomie		
Profil salarié polyvalent		
Disponibilité	Flexibilité	
Souplesse		
Surplus d'activité		
Temps de travail		
Délégation service RH	Coopération	Sécurité psychologique
Valeurs associatives		
Collaboration entre adhérents		
Confiance		
Intégration salarié	Inadéquation attentes et besoins des adhérents	Saisie des opportunités
Conflit d'intérêt		
Temps de travail		
Compétence	Comportement « opportuniste »	Sécurité psychologique
Débauchage		
Auto-entrepreneuriat		
Logique d'usage		

RÉSULTAT

La présentation des résultats s'articule autour de deux axes principaux permettant de répondre à notre question de recherche. Le premier axe permet d'appréhender le concept d'anti-fragilité à l'échelle organisationnelle à travers ses leviers collectifs mis en évidence dans la littérature et dans le codage émergeant. Le second, met en évidence les freins à l'anti-fragilité émergeant des données et analysés sous l'angle de la littérature.

Rôle du GE : les leviers à l'anti-fragilité à l'échelle organisationnelle

Le premier axe concerne les leviers à l'anti-fragilité identifiés dans les entretiens, que sont la saisie d'opportunité permise par l'innovation, la flexibilité, la capacité à désapprendre, et la sécurité

psychologique permise par une logique de collaboration.

1.Saisir les opportunités par l'innovation

Les avantages des groupements d'employeurs, le cœur même de leur vocation et le partage de compétences permettent aux organisations adhérentes de saisir des opportunités pour perdurer ou se réinventer avant ou pendant la crise. Les éléments inhérents aux groupements d'employeurs identifiés comme leviers à la saisie des opportunités concernent le profil polyvalent des salariés détachés, l'expertise et la compétence détenue permettant à l'organisation de développer de nouveaux services ou produits, de mettre en place de nouveaux procédés, ou encore d'accompagner dans le cadre de fonction support l'organisation dans ses différents changements. De plus, la présence de salariés détachés au sein de l'organisation sur des fonctions supports ou dans des domaines requérant une expertise pointue, permet à l'équipe permanente ou dirigeante de se concentrer sur des projets innovants et contribue donc de manière indirecte à la saisie de nouvelles opportunités. Enfin, le caractère souple et flexible du dispositif permet aux organisations de transférer les risques sur la structure ainsi que la diminution du besoin en main d'œuvre qualifiée, et laissant le temps à l'organisation de faire face aux conséquences financières et organisationnelles de la crise.

Concernant le profil polyvalent des salariés, les groupements d'employeurs permettent à leurs adhérents de pouvoir bénéficier d'un personnel qualifié et compétent, en capacité de s'adapter à divers environnements de travail. Cette capacité d'adaptation des profils des salariés permet aux entreprises qui y ont recours de développer leurs activités en diversifiant les missions du salarié détaché. Cet avantage ressort de plusieurs témoignages de dirigeants de PME/TPE adhérentes dont celui de cette PME adhérente :

Entretien 6 GE °1: « *donc on avait commencé doucement, on avait besoin que d'une demi-journée ou d'une journée sur du commercial au début, et petit à petit on a développé plus en communication qu'en commercial et en conception de e-formation, donc elle a comment dire presque un nouveau métier, elle a eu plusieurs casquettes et on a un peu augmenté son temps, donc en fait l'avantage avec GE °2 c'est qu'on a affaire à des gens qui pour moi s'adaptent beaucoup plus rapidement à plusieurs casquettes et qui sont capables de travailler à temps partagé »*

Dans le cadre de ses missions, la salariée détachée de cette PME a pu lors du Covid, accompagner le changement de modalité de ce cabinet de conseil information et de formation en participant au projet de création de e-formation afin de pallier à l'incapacité de proposer des formations en présentiel durant la pandémie. Elle est également intervenue sur le volet administratif en participant à l'élaboration des documents nécessaires à l'obtention de la certification Qualiopi pour les centres de formation. Les compétences et l'expérience acquises lors de cette mission ont pu être partagées à la structure GE n°2 pour l'obtention de sa propre certification.

Les profils des salariés détachés suivant la mission et le métier ne sont pas que polyvalents. Ils sont également ciblés et experts dans un domaine précis. Cette expertise a permis pendant la crise à certaines entreprises adhérentes de pouvoir saisir de nouvelles opportunités pour pérenniser leur activité. À ce titre, l'expertise dans le domaine de la e-communication du GE n°1 a permis à certains de ses adhérents, des TPE commerçantes, de pouvoir développer de nouveaux services adaptés aux nouvelles circonstances induites par la pandémie. Le témoignage de la coordinatrice du GE n°1 relate notamment deux faits marquants :

Entretien 1 : « *Si si ça l'a fait, notamment on avait un pépiniériste, donc vendeur d'arbre etc, la personne qui était en place là-bas comme je vous l'expliquais par rapport notamment à notre pépiniériste qui n'a pas du tout pensé qu'il pouvait faire de la livraison, et là c'est la personne qui était du groupement qui lui a dit « mais pourquoi tu proposes pas t'as des camions, t'as des arbres c'est la saison tu en as plein, pourquoi tu proposes pas un service de livraison », et il a explosé là-dessus c'est-à-dire que la personne avait explosé à 7h par semaine et qu'au final elle a été à 14h au bout d'une semaine quoi, parce qu'il avait besoin de la personne pour faire la com il a mis en place un site internet aussi très vite, et là notre force c'est qu'on était dans la communication donc pour relancer un petit peu les adhérents, mettre en place le site c'est ce qui s'est fait quasiment tout de suite, la vente à distance ça a été une chose vraiment très importante en fait donc c'est ce qui oui oui oui c'est tout à fait le cas pendant le covid là-dessus quoi, moi je vois le vendeur de chaussures, et ben qu'est-ce qu'on a fait on a orienté la com sur les chaussures infirmières, l'aspect sanitaire, lavage rapide, pas de problématique de bactéries et autre, et il a cartonné aussi derrière, il s'est dit « mais pourquoi tu fais pas de livraison etc », donc en fait il a mis un petit peu en place des choses chez les adhérents qui voulaient travailler aussi »*

Enfin, les salariés détachés des groupements d'employeurs permettent, par leur contribution à une activité support ou par leur expertise, à l'équipe permanente ou dirigeante de la PME de se concentrer sur des projets innovants assurant la pérennité de l'organisation. Indirectement, leurs concours dans le cadre du fonctionnement des groupements d'employeurs favorisent la saisie d'opportunité. Le témoignage d'un dirigeant de PME du GE n°2 ayant eu recours à un salarié détaché expert en QSE (chargé qualité, sécurité, santé au travail et environnement) dans le passé et qui durant la pandémie a relancé son activité grâce entre autres à l'innovation, souligne cette autre contribution :

Entretien 8: « *y'a une autre idée qui me semble intéressante c'est qu'il y a souvent dans les entreprises de nombreux projets qui dorment, qui restent à l'état de projet parce qu'il y a un manque de ressources, et donc le fait d'envisager, le fait de prendre une ressource externe notamment de GE ° 2 peut permettre de libérer du temps soit au dirigeant soit à un membre de l'équipe dirigeante pour faire en sorte de s'engager dans des projets de développement ou des projets d'avenir ou des projets stratégiques qui n'aurait pas eu le temps ou la capacité de traiter, s'il avait gardé son, le périmètre de ses responsabilités précédent donc ça, ça me semble être une alternative intéressante, qui je pense est un peu moins exploitée parce qu'on n'a plus de crainte à y aller »*

2. Saisir les opportunités par la flexibilité

Concernant le mode de fonctionnement du groupement d'employeurs, la flexibilité permise par la relation tripartite apporte une certaine souplesse aux entreprises adhérentes qui peuvent au gré des événements et de leurs besoins, moduler le recours aux salariés détachés. La sécurisation du parcours individuel du salarié est alors assurée par le groupement lui-même qui continue à employer le salarié. De plus, la gestion des ressources humaines du recrutement en passant par la paie jusqu'au licenciement, est assurée par le groupement lui-même. Le temps et les ressources nécessaires pour assurer toute cette gestion sont donc transférés à la charge du groupement. Lors de la pandémie, le recours au chômage partiel a été pris en charge par le groupement, ce qui a permis aux entreprises adhérentes qui ne pouvaient plus financièrement avoir recours à un salarié détaché, de se concentrer sur le cœur même de leur activité comme en témoigne cette adhérente, ancienne coordinatrice du GE n°1 :

Entretien 9 : « comme il y a eu la crise covid il fallait que je m'occupe du magasin, contrairement au GE n°1, moi j'ai fait partie des entreprises obligées d'être ouvertes puisque nous sommes dans l'agroalimentaire, donc la crise nous quelque part on ne l'a pas vécue puisqu'on a continué à travailler malheureusement sans aide puisque nous, voilà on travaillait on avait nos clients, certes la moitié de nos clients mais on travaillait donc ça été un petit peu compliqué " même si on était ouvert les clients n'étaient pas là complètement, donc on a perdu énormément en chiffre d'affaires et du coup financièrement je ne pouvais plus me permettre, on avait aucune visibilité " (...) « "moi j'avais la même équipe mais bon voilà, en tout cas j'avais mis entre parenthèses justement la communication donc j'avais arrêté la communication avec le GE n°1 et j'ai repris six mois après en janvier 2021 non en janvier 2022, je suis restée un an et demi sans community manager, sans marqueteur parce que financièrement c'était compliqué, c'est ma fille qui s'en est occupée et j'ai repris quelqu'un à raison d'une journée tous les 15 jours en tant que community manager, c'est même une demi-journée par semaine »

3. Apprendre à désapprendre

La compétence et la polyvalence des salariés détachés ainsi que la flexibilité du dispositif favorisent la saisie des opportunités par les PME/TPE adhérentes non seulement par la capacité à développer de nouveaux services ou produits, mais également par la capacité à désapprendre des process, routines ou méthodes plus ou moins adaptés. Cette capacité à désapprendre une méthode moins efficace au profit d'une autre est illustrée par le récit d'une coordinatrice du GE n°3 :

Entretien 5: « si on a une assistante commerciale c'est vrai que par exemple sur son mode de fonctionnement elle ne s'y prenait pas de la même manière pour l'entreprise, c'était innovant pour aller chercher des marchés, elle avait l'entreprise en fait construite, c'était du classique en fait c'était proposer une offre bien établie écrite, elle avait fait à l'envers alors je sais pas elle était pas

rentrée dans les détails, voilà ça leur a apporté une plus-value parce qu'ils ont eu des nouvelles approches mais ils ne s'y attendaient pas qu'ils pourraient avoir des nouveaux prospects et clients, en tout cas elle a changé par rapport au modèle d'application de l'entreprise, ils ont une procédure elle n'a pas appliqué la procédure, elle a modifié par rapport à ce qu'elle a pratiqué parce qu'elle était dans le commerce des coiffeurs et là elle était plutôt dans l'imprimerie, et du coup ils ont trouvé intéressant et ils ont dit pourquoi ne pas changer notre façon de prospecter et de trouver de nouveaux clients »

Cette capacité à désapprendre est permise par l'expérience acquise précédemment par le salarié détaché ou par les missions transversales qu'il occupe chez différents adhérents. En effet, le fait d'avoir des expériences simultanées dans différentes entreprises contribue à la transmission des bonnes pratiques, ainsi qu'à la mise en place d'une démarche de benchmarking au profit des adhérents dans une optique d'amélioration continue des process. Le récit du gérant d'une PME du GE n°2 l'illustre en relatant le transfert d'expérience, d'expertise et de conseil apporté par le salarié détaché sur l'opportunité de changer de référentiel et de norme qualité d'une industrie à l'autre :

Entretien 8: « si j'ai un exemple en tête il était possible qu'on était ISO9001 avant que l'autre entreprise le soit et donc quand l'autre entreprise a voulu se faire certifier bah le salarié avait bénéficié de toute l'expérience qu'il avait emmagasiné chez nous et donc il a pu en faire bénéficier l'autre entreprise »

4. Sécurité psychologique

Le dernier levier permettant l'anti-fragilité des entreprises adhérentes concerne la sécurité psychologique assurée par la logique collaborative que ce type de structure associative induit. Cette sécurité psychologique repose sur la confiance en la structure, dans le salarié et dans les autres membres du groupement (PME adhérentes), et la logique de collaboration entre les différentes parties prenantes. La confiance s'accompagne notamment d'une autonomie laissée au salarié dans ses missions et dans sa capacité à explorer, à tester et à recommencer pour mener à bien sa mission et innover. La pandémie, avec la mise en place du télétravail a notamment été un bon indicateur de cette capacité à laisser les collaborateurs autonomes dans les modalités d'exécution de leurs missions hors du cadre habituel. Les réactions des dirigeants peuvent en ce sens être un indicateur du degré de sécurité psychologique présent dans l'organisation en fonction de la capacité à laisser une certaine marge de manœuvre aux collaborateurs qu'ils soient détachés ou non dans la structure comme en témoigne ce dirigeant du GE n°2 :

Entretien 6: « après je pense que ça dépend du dirigeant, de sa confiance en son salarié, de sa souplesse on va dire s'il y a pas ça c'est sûr que ça peut être compliqué je pense, je le vois dans les entreprises, j'ai des dirigeants qui n'arrivent pas à faire télé-travailler même si les salariés sont très bien en télétravail et ça dépend des gens qui encadrent ça, donc voilà »

Cette sécurité psychologique dépend également de la logique dans laquelle les adhérents s'inscrivent lorsqu'ils ont recours à la solution des groupements d'employeurs. En effet, les groupements d'employeurs reposent globalement sur une identité construite autour de valeurs associatives tels que la collaboration et l'engagement en opposition aux métiers de l'intérim répondant à une logique d'usage et de « consommation » des ressources humaines au gré des besoins de l'activité. Cette identité associative ressort dans le vocabulaire utilisé dans les groupements d'employeurs comme l'illustre cette phrase introductive de la coordinatrice du GE n°2 :

Entretien 2 : *"ou côté adhérent on parle d'adhérent chez nous on ne parle pas de client »*

Ces valeurs se retrouvent dans les perceptions de tous les dirigeants des groupements d'employeurs ainsi que des dirigeants des PME/TPE adhérentes membres du bureau des groupements interrogés. Cette logique de collaboration et de coopération se retrouve dans les liens tissés entre les adhérents et les salariés détachés comme l'illustre le récit de cette gérante adhérente du GE n°1 :

Entretien 9 : *« la société qui a fait notre site c'est une société extérieure mais ça s'est fait avec l'appui de notre Community manager qui venait du GE n°1, (...)moi c'était uniquement la communication c'est à dire qu'elle nous faisait la communication sur les réseaux sociaux , après comme elle avait quand même des bagages assez intéressants en terme de communication et rédactionnel du coup elle sait un petit peu plus comment je dirais, former ou en tout cas comme elle était très curieuse, elle a fait tous mes encarts aussi, fin les encarts publicitaires du coup je passais plus par une imprimerie je passais par elle directement donc voilà elle nous a changé notre logo elle nous a même changé notre enseigne fin vous voyez, elle est arrivée je dirai elle avait une multitude de compétences donc voilà j'avais la chance d'avoir une personne très compétente (...) "j'ai vraiment lié un lien fort elle est restée 5 ans »*

Reprenant sa casquette d'ancienne coordinatrice du groupement GE n°1, le témoignage de la gérante adhérente illustre également le caractère collaboratif des échanges entre adhérents ayant le même salarié à temps partagé :

Entretien 9 : *"ce qui est important c'est le lien qu'il y a entre les adhérents pour se partager le collaborateur, il est en maintenance 3 jours dans une entreprise et deux jours dans une autre mais si l'autre entreprise a besoin de lui en temps réel parce qu'il a une machine qui est en panne si vous voulez ils se sont fait un accord mutuel en disant ils s'appellent en disant « dis voir je peux avoir salarié S parce que j'ai une machine en panne » « ouais ouais pas de problème je te l'envoies », fin c'est ça aussi le GE n°1 qu'on ne pourrait pas faire sous une autre forme de contrat "*

Les liens entre membres des groupements et entre salariés ne vont pas de soi. Les coordinateurs jouent un rôle fédérateur en mettant en place plusieurs actions, tels que l'organisation de temps

forts et de moments de rencontre entre les adhérents et les salariés comme le dénote le témoignage de la coordinatrice du GE n°3 :

Entretien 5 : après on travaille aussi sur tout ce qui est RSE, responsabilité sociétale des entreprises au niveau du club et au niveau du groupement d'employeurs donc sur la marque employeur en fait on a mis en place des actions par exemple cohésion d'équipe auprès des salariés c'est-à-dire qu'on essaie de faire un repas par an bon là on a un petit peu arrêté avec le covid, mais là on va reprendre pour pouvoir échanger et pour que les salariés se connaissent entre eux parce que la problématique aussi c'est que chaque salarié œuvre pour ces entreprises et du coup ne se connaissent pas forcément donc c'est important aussi »

Ces moments sont profitables pour les salariés qui peuvent échanger sur leurs pratiques et leurs difficultés communes, ce qui a été le cas notamment des infirmières du travail détachées dans le GE n°2 qui ne s'étaient jamais rencontrées avant l'organisation d'un événement par la coordinatrice. Ces temps d'échange favorisent le partage de connaissance et d'expérience entre salariés d'un même groupement et facilitent la résolution de problématiques concrètes rencontrées sur le terrain.

Freins

Si les modalités de fonctionnement atypique du groupement d'employeurs et les compétences des salariés détachés favorisent la capacité d'anti-fragilité des PME/TPE adhérentes en favorisant l'innovation, l'adaptabilité et l'esprit collaboratif, l'analyse des entretiens menés a également mis en exergue les freins inhérents aux perceptions, aux conflits d'intérêts des parties prenantes ainsi qu'aux modalités de fonctionnement des groupements d'employeurs pouvant atténuer ces effets favorables.

Saisie des opportunités

La polyvalence et la compétence des salariés détachés comme leviers à l'innovation dans les PME/TPE adhérentes sont à nuancer avec d'une part la difficulté à recruter des profils polyvalents et compétents, et d'autre part le décalage entre les perceptions et attentes des adhérents et les moyens humains et techniques pouvant être réellement déployés sur le terrain. Concernant le premier frein, la difficulté à recruter, les témoignages de tous les professionnels du recrutement rencontrés dans le cadre de cette recherche convergent vers une difficulté à recruter les compétences recherchées. De plus, les attentes des salariés et les perceptions des recruteurs ainsi que leurs besoins ne concordent pas toujours. À cette difficulté à laquelle sont confrontés les recruteurs de divers organisations sur le marché d'emploi, se rajoute la difficulté inhérente au fonctionnement même du groupement d'employeurs qui nécessite l'adéquation entre les compétences, le temps disponible du salarié et les demandes ou besoins des différents adhérents comme le relate l'ancienne coordinatrice du GE n°1:

entretien 9 : *"la difficulté à recruter et en même temps et une entreprise et un salarié c'est là où toute la complexité d' un GE, c'est que nous on a une particularité le GE n°1 et je le sais pour en avoir discuté avec plein d'autres directeurs de groupement du département, c'est que nous on ne signe que des CDI avec nos collaborateurs donc en fait, quand vous promettez un 35H mais que vous n'avez que 18 ou 24H à proposer aux salariés il faut aussi tenir le salarié je dirais, en haleine pour qu'il reste et que vous puissiez lui trouver un adhérent très rapidement voilà donc il faut arriver à jongler, c'est de trouver des adhérents qui veulent bien jouer le jeu de signer des conventions rapidement et en plus de trouver des collaborateurs qui acceptent la situation que le travail va venir mais que voilà ça peut bouger après une fois qu'il a son CDI de 35h de toute façon le salarié il est payé par le GE n°1 »(...)* "on transfère la responsabilité du recrutement sur le GE " il y a une pénurie de main d'œuvre et le groupement d'employeurs ne la trouve pas plus que le pôle emploi ou autre"

À cette difficulté s'ajoutent les différences de capacité à transmettre et valoriser son expérience à divers adhérents en fonction des salariés recrutés comme le souligne le récit du dirigeant de PME adhérent du GE n°1 :

Entretien 4 « *sauf que faut mettre un bémol là-dessus, ça dépend en fait ça dépend du salarié. C'est-à-dire qu'il y a des salariés qui entre guillemets jouent le jeu enfin qui, qui se comment je dirais, qui se nourrissent de toute l'expérience qu'ils acquièrent, des différentes entreprises qui passent et donc là c'est vraiment intéressant pour nous adhérents, mais il y en a d'autre non, mais il y en a d'autre c'est humain, ça fait partie justement de la personne, de la personne qui, quand elle est quelque part, elle va prendre et puis elle va ensuite redistribuer entre guillemets son savoir et puis, les expériences qu'elle aura connues ailleurs et puis il y en a d'autres bon, ils intègrent pas et puis bon ils font leur job entre guillemets un peu plus basiquement. »*

De plus, en fonction des métiers et des prestations réalisés par les salariés détachés, les attentes vis à vis de la polyvalence et des compétences ainsi que du résultat attendu peuvent être déçues et donner lieu à des conflits entre adhérents et salariés. Cela a notamment été le cas pour le GE n°1 pour qui le partage de la compétence ou du métier de webmarketeur a été source de divers malentendus sur les livrables et les connaissances et moyens techniques à mettre en œuvre dans le déroulé de la mission. La construction d'un site internet ne requiert pas les mêmes moyens et connaissances techniques que la création de contenu en ligne destiné à valoriser les entreprises sur internet. Le recours à des prestataires autres spécialisés dans la maintenance de site internet a été nécessaire pour certains adhérents et les attentes déçues ont donné lieu à des conflits comme en témoigne l'ancienne coordinatrice du GE n°1 :

Entretien 9: « *on se rend compte qu'en terme informatique et de communication, chaque métier est vraiment spécifique et du coup, aujourd'hui les chefs d'entreprises sont un petit peu comment je dirais, des fois ils sont un petit peu déçus parce qu'ils s'imaginent qu'on va leur mettre quelqu'un qui est doué par exemple en terme de site internet qui sera capable de tout gérer, tout ce qu'on peut imaginer et dont on peut avoir besoin »*

De plus, la minimisation ou l'absence de prise de conscience des potentialités qu'offrent les modalités de fonctionnement des groupements d'employeurs ainsi que les compétences et la polyvalence des salariés détachés comme ressource supplémentaire dans la durée et en temps de crise, constituent un autre frein. Cette minimisation dans les perceptions est soulignée notamment par le témoignage du gérant adhérent du GE n°2 :

Entretien 8: « *je dirais que ce n'est pas le fait qui soit salarié du GE n °2 qu'il apporte plus de valeur ajoutée c'est ce que je te disais c'est que c'était quelqu'un qui avait des compétences dans le domaine de la responsabilité QSE, qu'il mettait à profit à l'époque pour deux entreprises donc voilà (...)*pour moi ça, je dirais que si on a dix salariés dans l'entreprise et qu'il y a un passage difficile à franchir pour l'entreprise, les dix personnes seront sollicitées à peu près au même niveau qu'il soit salarié GE n°2 ou pas il sera sollicité au même niveau que les autres dans mon esprit, donc il ne va pas apporter plus ou moins que les autres en cas de difficulté »

Cette capacité à transformer les menaces en opportunités sans lien de causalité avec les ressources présentes disponibles notamment celles provenant du groupement d'employeurs, ressort également de la perception de la pandémie et de l'opportunité de cet autre dirigeant d'une TPE adhérente au GE n°2 :

Entretien 6: « *ouais mais là c'est plus le fait du covid que le fait de salarié S en fait, salarié S est dans la formation, le lien qu'elle a c'est la création de tous les documents les supports pour Qualiopi et tout ça, et la mise à jour de formation qui passe de présentiel en distanciel, il a fallu réadapter pas mal de documents mais voilà après, c'est le covid qui a créé du job pour salarié S supplémentaire pendant cette période quoi, donc voilà mais après le reste pour nous ça n'a pas trop changé grand-chose. »*

Enfin la souplesse ou la flexibilité promise par le fonctionnement des groupements d'employeurs reste limitée par des facteurs contingents aux contextes de création et de développement du groupement d'employeurs , aux modes de fonctionnement, aux objectifs et aux projets négociés par les acteurs du territoire . Ces facteurs présentés dans les fiches d'identité des groupements d'employeurs interrogés dans le cadre de cette recherche tels que les modèles économiques, l'évolution des prestations du groupement d'employeurs et les liens avec les institutions, les liens avec les autres groupements d'employeurs et les autres acteurs tels que les clubs d'entreprise, représentent autant d'opportunités de développement pour les GE que des contraintes. Ces contraintes sont d'ordre territoriales car il s'agit de respecter les limites géographiques de chaque groupement dans un esprit collaboratif, mais il s'agit également de limites liées aux compétences présentes sur un bassin d'emploi, et enfin des limites dans le développement de prestations proposées par le GE, la fonction d'animation d'un réseau d'entreprise étant réservée au club d'entreprise affilié au groupement lorsque le contexte de naissance du GE s'y prête en un exemple comme en témoigne le gérant et membre du bureau du GE n°2 :

Entretien 8 : « *oui ça peut bénéficier au travers de la coordinatrice C mais nous on n'a pas vocation à organiser des réunions de ce type-là parce que pour le coup, on serait vraiment sur le terrain d'action des clubs et c'est pas du tout notre volonté voilà, et ce serait un peu incongru quoi et ce serait lu un peu bizarrement bah déjà par le club dont nous sommes originaires A; puisque là pour le coup on pourrait être lu comme une offre concurrente, concurrentielle, même si ce n'est pas monétaire hein, donc voilà et puis je dirais que là-dessus le mode de fonctionnement est bien clair il n'y a pas de autant on peut réfléchir à des missions pour GE °2 différente mission (...)* Si les gens veulent un coup de main sur une thématique ils peuvent questionner le club d'entreprise A, il n'y a pas lieu de questionner GE n°2 parce que c'est pas notre vocation »

Les limites au développement des prestations proposées par les GE dépendent aussi des choix et perceptions des membres du bureau. Le développement d'un conseil en matière de nouveaux dispositifs de contrats aidés et de conseils en ressources humaines plus globalement par exemple développés dans le cadre des prestations proposées par le GE interrogé hors territoire défini dans le cadre de cette recherche mais non développé par le GE n°2, montre des choix et des stratégies de développement différents qui peuvent ou non être source également de nouvelles opportunités pour les PME et TPE adhérentes. Enfin, les limites aux services proposés par les groupements sont également d'ordre juridique comme en témoigne le récit de la coordinatrice du GE n°3 :

Entretien 5: « *Après la législation sur le droit commun elle n'est pas adaptée quand on veut moduler des horaires, il faudrait s'adapter en fait parce que l'entreprise est d'accord, le salarié est d'accord c'est dommage on est sur du droit commun et ce n'est pas adapté* »

Ces limites tenant au droit du travail ou à des monopoles protégés légalement concernant les activités comptables par exemple, restreignent l'offre des groupements et sont sources de risques juridiques comme le souligne le contentieux devant les instances prudhommales entre le GE n°2 et une ancienne salariée du groupement d'employeurs.

2. Sécurité psychologique

Concernant l'aspect sécurité psychologique, les freins mis en évidence dans cette recherche concernent les trois aspects de la relation tripartite du groupement d'employeurs à savoir la relation entre l'entreprise adhérente et le salarié détaché ainsi que les relations entre les adhérents entre eux, et les adhérents et la structure. Le frein principal mis en évidence dans cette étude liée à la relation entre le salarié et l'adhérent concerne le sentiment de défiance vis-à-vis des salariés lorsque les résultats de la mission ou de la prestation ne sont pas clarifiés. Un sentiment de défiance vis-à-vis du salarié détaché peut alors nuire au climat de confiance nécessaire à la saisie de nouvelles opportunités comme en témoigne ce dirigeant de PME adhérente au GE n°1:

Entretien 4 : « bah c'est le côté pervers du système de dire j'ai une partie de mon temps qui est à mon compte et une partie où je suis salarié mais où j'ai un contrôle très difficile surtout que c'est la période où ils étaient à 80 % en télétravail voire même plus donc euh oui ça on est allé au clash enfin je dis un non on est allé au clash sur deux personnes quoi, donc ça a pas fonctionné du fait même que ce qu'on disait auparavant le contrôle de la prestation est difficilement quantifiable voilà , c'est pas comme quand vous produisez quelque chose ou euh on a essayé de mettre en place des indicateurs mais c'est vraiment très compliqué ».

De plus, le profil entrepreneur des salariés détachés peut également dans ce type de configuration mener à des comportements jugés « opportunistes » par les acteurs en présence, pouvant nuire directement au fonctionnement du groupement et au climat de confiance et de collaboration comme le relate la coordinatrice du GE n°1 :

Entretien 1 : « le fait est aussi qu'on avait des salariés qui étaient il en fait partie mais c'est le dernier qui était à leur compte aussi dans le même domaine notamment le community il y en a pas mal et qui ont pas forcément jouer le jeu côté GE n°1, qui en ont profité pour se lancer un petit peu entre guillemets à leur compte et qui ont pris des adhérents au passage comme ça donc histoire de continuer d'enfoncer le groupement avec la période covid, n'ont pas donné une bonne image au niveau du groupement pas une bonne image au niveau de euh leur travail personnel, et après en plus ils ont quitté en partant avec des adhérents quoi. / "parce que notre infographiste est comme ça depuis qu'il est rentré c'est même lui qui a apporté les deux adhérents qu'on a en disant bah voilà moi je travaillais pour eux etc et j'aimerais bien avoir un fixe classique tout le temps et avec salarié F ça se passe très bien on a aucune difficulté, mais on en a certains qui en ont profité pour dire bah je vais travailler un peu moins je vais me lancer à mon compte et puis bah quand ça marchera bien je lâcherai le GE pour finir qu'à mon compte en fait, et on en a eu deux qui ont fait beaucoup de mal sur deux ans on va dire par rapport à l'image qu'ils laissaient chez les adhérents qui n'ont pas voulu suivre et voilà, c'est même eux qui ont sonné la sonnette d'alarme en disant attention c'est pas super ce qu'il fait et ça laisse pas une bonne image du GE n°1 derrière "

Enfin, concernant la logique de coopération entre les membres du groupement, des comportements liés au débauchage d'un salarié au profit d'un seul adhérent ou encore de désengagement vis-à-vis de l'implication de la vie associative sont également ressortis tant au niveau des récits des acteurs interrogés que des observations lors de l'assemblée générale du groupement. La logique de débauchage favorable au salarié mais défavorable aux autres adhérents et au groupement fragilise les relations de confiance et les liens de coopération entre les adhérents comme le montre le témoignage de l'ancienne coordinatrice du GE n°1:

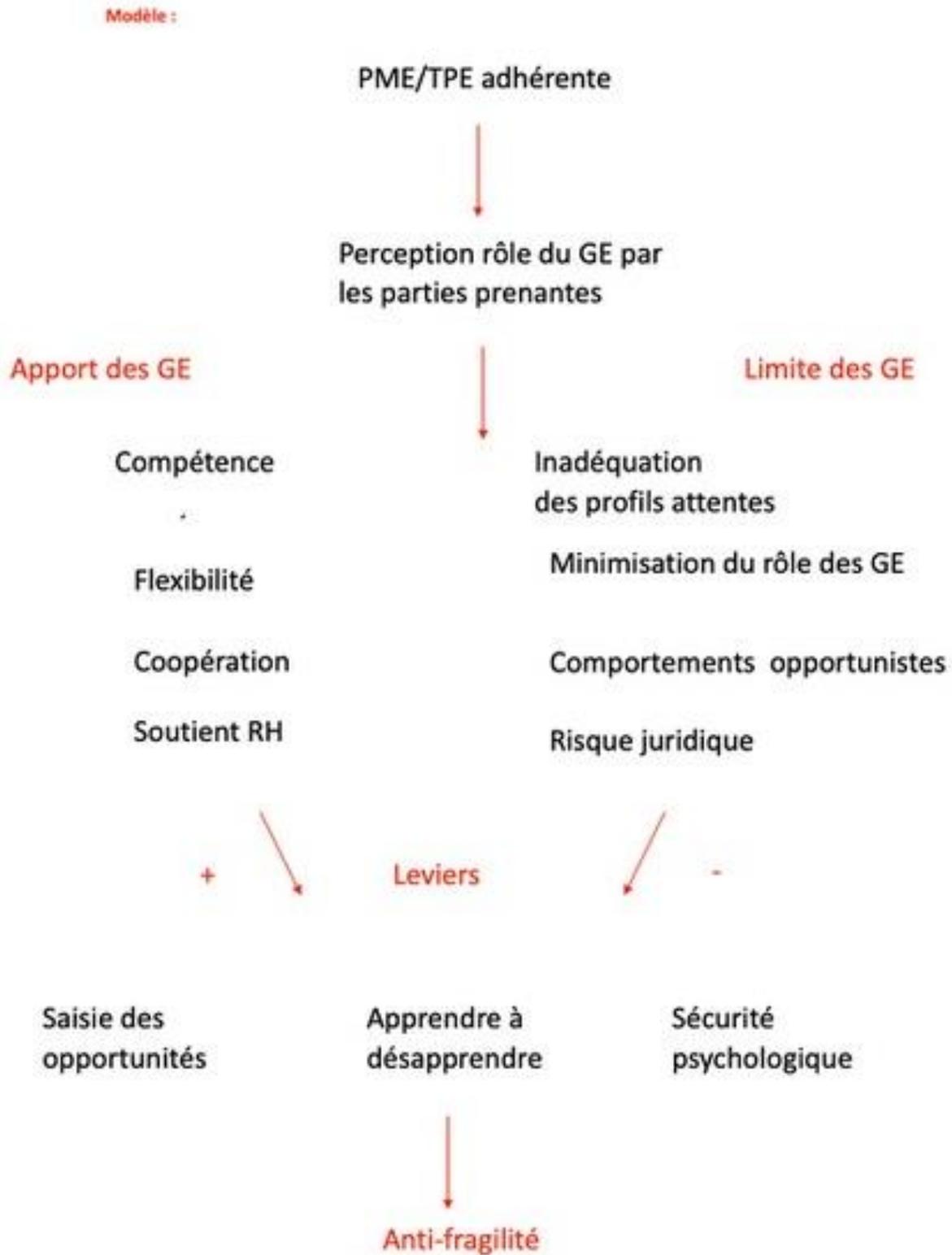
Entretien 9: « on a rajouté une clause dans nos conventions pour que l'adhérent n'embauche pas nos collaborateurs parce qu'il s'est avéré que moi pendant ma période des 18 mois il y en a deux qui se sont fait embaucher, on a perdu les salariés, les adhérents et pour les autres adhérents il faut retrouver un collaborateur, ils ont payé une caution ils payent des factures et ils veulent

forcément un collaborateur c'est aussi compliqué parce qu'ils se sont habitués aux collaborateurs c'est comme un remplacement alors pour des entreprises qui ont l'habitude de l'intérim ça leur pose pas de problème mais pour des petites entreprises et pour la communication c'est pas simple »

Cette situation donne lieu également à des comportements de désengagement comme le relate la nouvelle coordinatrice du GE n°1 :

Entretien 1 : *"tout a fait après le seul petit revers de médaille qu'on a c'est qu'il y a certains adhérents qui profitent pour quitter le groupement quand un salarié part chez un autre adhérent par exemple en disant ouais bah du coup ouais il va plus venir une journée par semaine bon bah moi je vais arrêter un petit temps et puis je verrai si je reviens ou pas »*

Ces comportements de désengagement s'illustrent également par la difficulté pour les coordinateurs de réunir un nombre conséquent d'adhérents lors des AG annuelles. La logique de collaboration laisse alors place à une logique d'usage en contradiction avec les perceptions de l'identité du GE telles que définies dans les représentations des acteurs interrogés.



DISCUSSION

Apport théorique

Cette recherche a permis de rendre actionnable le concept d'anti-fragilité développé par Taleb (2013) en mobilisant les leviers nécessaires à son développement à l'échelle collective. La notion d'anti-fragilité définie par Taleb (2013) comme étant la capacité à saisir des opportunités et à se réinventer face aux hasards et à l'adversité, à l'instar de l'Hydre de Lerne créature mythologique qui lorsqu'on lui coupe une de ses têtes, deux repoussent à la place, a été opérationnalisée dans cette recherche comme étant la capacité en période de pandémie à saisir des opportunités.

Les caractéristiques des groupements d'employeurs présents dans la littérature en gestion des ressources humaines ainsi que les leviers présentés par Frimousse et Gaillard (2021) ont également permis d'analyser comment les groupements d'employeurs pouvaient favoriser la capacité d'anti-fragilité à l'échelle organisationnelle des PME/TPE adhérentes. Cette recherche rejoint la littérature existante (Boutary M, Monnoyer M-C, Faure R 2012) sur la capacité qu'ont les groupements d'employeurs d'être pourvoyeurs pour les PME d'opportunités. Cependant, cette recherche développe les leviers concernant la saisie d'opportunité par la capacité à innover dans l'invention et non dans la prédiction à l'instar de la démarche effectuée et développée par Sarasvathy (2009) ou du learn Startup développé par Ries (2011). L'approche effectuée est basée sur l'idée que les entrepreneurs ne rédigent pas de business plan, mais qu'ils inventent en cours de route tirant parti des aléas, tout en s'appuyant sur les moyens dont ils disposent. Dans la même logique d'invention et non de prédiction, le lean startup consiste pour une entreprise à innover en continu, en adaptant constamment son offre aux évolutions du marché. Dans ces deux optiques, les récits des opportunités saisies durant la pandémie par les PME adhérentes, ont été mis en évidence par la capacité durant la pandémie par exemple à convertir des modules de formation en présentiel en e-formation, ou encore à développer un service de livraison de plantes et de vente en ligne pour pallier aux réglementations liées aux confinements. La notion d'innovation frugale ou en continu avec les « moyens du bord » permettant de répondre à une situation nouvelle générant de nouvelles contraintes a donc pu être illustrée dans cette recherche. Le rôle des groupements d'employeurs dans la saisie des opportunités a pu également être souligné par les apports des groupements d'employeurs présents dans la littérature (Bachelard 2008) et émanant des données. Ces apports concernent le partage des compétences, la gestion territorialisée et décentralisée des ressources humaines ainsi que la forme de réseaux heuristiques sources d'innovation que ce type d'organisation produit (Lethielleux 2017).

Le second levier mis en évidence dans cette recherche concerne la capacité à se départir ou à désapprendre des connaissances devenues obsolètes. Le courant de recherche sur le désapprentissage mis en évidence par Hedberg (1981) montre la nécessité de désapprendre des connaissances devenues inopérantes au regard du changement de réalité afin d'en acquérir de nouvelles. Cette capacité à désapprendre pour saisir de nouvelles opportunités afin de devenir plus efficace ou de saisir de nouvelles opportunités a également pu être mis en évidence dans les

récits mentionnés. Le rôle du groupement d'employeurs comme facilitateur de partage de bonnes pratiques à travers l'expérience, l'expertise et la transversalité des missions des salariés détachés, a également été mis en évidence.

Enfin la dimension sécurité psychologique développée par des auteurs comme Delizonna (2019), consistant à permettre aux employés d'expérimenter, de tester et donc de commettre des erreurs pour innover, est ressortie au travers des liens de confiance et d'autonomie déléguée aux salariés détachés. Les valeurs collaboratives propres aux organisations associatives ou coopératives relevant de l'économie sociale et solidaire auxquelles appartiennent les groupements d'employeurs ont également permis de mettre en évidence une culture de la collaboration et de coopération nécessitant un engagement de toutes les parties prenantes déjà mises en évidence dans la littérature sur les groupements d'employeurs. Ces valeurs constitutives de l'identité du groupement d'employeurs favorisent, lorsqu'elles sont partagées par toutes les parties prenantes, la saisie d'opportunité par le biais des salariés en transmettant leur savoir et leur expérience, et en développant de nouveau au gré des besoins et des missions qu'on leur confie, et des adhérents en collaborant pour s'adapter aux contraintes des autres adhérents. La nécessité de l'engagement des adhérents dans la gouvernance a également été mise en évidence dans la littérature (Lethielleux 2018).

Cette recherche a également mis en évidence les éléments, dans le fonctionnement des groupements d'employeurs, qui pouvaient *a contrario* freiner le développement de la capacité d'anti-fragilité à l'échelle organisationnelle. Ces freins concernent la difficulté à recruter les profils polyvalents disposant des compétences souhaitées, une perception et des attentes différenciées des missions à réaliser par les salariés détachés, une minimisation dans les perceptions des adhérents, du rôle du groupement en tant que levier favorisant leur capacité à continuer à innover, des comportements jugés « opportunistes » ne favorisant pas la collaboration, des limites juridiques et contingentes aux contextes du groupement d'employeurs, limitant le développement de nouvelles prestations.

Apports managériaux

Cette recherche a mis en évidence les leviers sur lesquels les coordinateurs de groupement d'employeurs peuvent s'appuyer pour communiquer sur leur prestation et sortir de l'invisibilité. Les apports en compétence, en flexibilité et en gestion RH contribuent également en période de turbulence externe à être un levier pour les entreprises pour les aider à saisir de nouvelles opportunités et à innover.

Cette recherche montre également les pistes de développement pour les coordinateurs de groupement concernant les nouvelles opportunités à saisir. Le profil des entreprises ayant le plus besoin de ressources pour innover concerne les TPE. Les salariés détachés apportent directement leur concours par la mise en place de nouveaux procédés ou produits là où les PME bénéficient

de plus de ressources (appartenance à de plus grandes entités juridiques) pour innover, utilisent les salariés détachés comme appui pour les fonctions supports et se dégager du temps pour poursuivre leur développement.

Concernant la difficulté à recruter des profils polyvalents et au développement du statut auto-entrepreneurial de certains salariés détachés, les groupements d'employeurs peuvent développer une offre et des outils juridiques adaptés pour collaborer et se prémunir de situation opportuniste.

Enfin, pour les PME/TPE adhérentes, les leviers organisationnels mis en évidence dans cette recherche peuvent faire l'objet d'une réflexion dans les pratiques managériales existantes concernant les aspects liés à la sécurité psychologique permettant l'erreur et le test pour créer et innover notamment dans les procédés et les moyens mis en œuvre par les salariés pour réaliser leurs missions.

Limites

La première limite concerne le fait que certains des interlocuteurs interrogés n'avaient pas pris leur fonction lors du début de la pandémie au sein de la direction des groupements d'employeurs ou lorsque la décision d'adhérer à un groupement d'employeurs a été prise pour le cas des dirigeants ou membres du service RH des PME concernées. Cependant, la triangulation des entretiens avec d'autres membres « historiques » du groupement a permis de reconstituer les récits dans leur contexte.

La deuxième limite concerne la taille de l'échantillon. La difficulté à rencontrer les dirigeants des PME/TPE adhérentes a également été une autre limite à cette recherche, limite qui se trouve être en adéquation avec les résultats de cette étude montrant la difficulté à engager les adhérents pour des événements ponctuels organisés par le groupement. Les membres interrogés avaient donc tous comme particularité d'être impliqués dans le groupement (membres du bureau). Cette limite a été compensée par la richesse des récits fournis ainsi que le profil des adhérents ayant pour certains été à la fois salariés du groupement puis coordinateurs, ou encore coordinateurs du groupement et dirigeants de PME adhérente, ce qui a rendu les récits plus exhaustifs.

Futures recherches

Les futures recherches s'articulent autour de deux thématiques, de la poursuite de l'opérationnalisation du concept d'anti-fragilité appliqué à l'entreprenariat et aux ressources humaines et l'autre concernant les recherches sur les groupements d'employeurs.

Anti-fragilité :

- -exploration du concept d'anti-fragilité à l'échelle individuelle par le biais d'une recherche longitudinale de plusieurs entrepreneurs en le rapprochant du cadre théorique de l'effectuation.
- -exploration du concept d'anti-fragilité à l'échelle collective par le biais d'une étude de cas multiples sur plusieurs PME d'un territoire
- -exploration du concept d'anti-fragilité par son opposé : l'étude de la mesure de la fragilité d'une organisation.

Les GE

- -exploration de l'identité organisationnelle perçue par les PME/ TPE adhérentes et l'identité selon les dirigeants de GE ainsi que selon les salariés pour faire évoluer les GE en accord avec la mission initiale
- -explorer le lien inverse: le rôle des PME/TPE adhérentes et autre partie prenante dans l'anti-fragilité des groupements d'employeurs

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). Meta-organizations. Edward Elgar Publishing, Royaume-Uni.
- [2] Allali, B. (2002). Vision des dirigeants et internationalisation des PME: ébauche d'un cadre conceptuel. Filion, LJ et Simard, G., Les actes du 6ème Congrès international francophone sur la PME.
- [3] Bachelard, O. (2008). Risques psychosociaux au travail: vraies questions, bonnes réponses. Liaisons, France.
- [4] Baron, C. (2003). La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique. Droit et société, (2), 329-349.
- [5] Berkowitz, H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework. Journal of Cleaner Production, 175, 420-430.
- [6] Boin, A (2005) From crisis to disaster: Toward an integrative perspective. In What Is A Disaster? New Answers to Old Questions. Xlibris Press.
- [7] Boutary, M., Faure, R., & Monnoyer, M. C. (2012). PME et groupements: antinomie définitive ou nouvelle nécessité?. La Revue des sciences de gestion, (5), 101-109.
- [8] Bridge, S. (2018). Rethinking Enterprise. The International Entrepreneurship: Trends, Challenges, Achievements, 247.

- [9] Degeorge, J. M., Fayolle, A., & Randerson, K. (2018). L'opportunité entrepreneuriale au cœur d'un processus de réflexion et d'action. *Recherches en sciences de gestion*, 126(3), 57-81.
- [10] Delizonna, L. (2019). Pour être performantes, vos équipes ont besoin de sécurité psychologique. *Harvard Business Review*.
- [11] Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of small business management*, 32(2), 49
- [12] Dweck, C. (2017). Osez réussir changez d'état d'esprit. Mardaga éditions
- [13] Everaere, C. (2016). Le groupement d'employeurs. *La Revue des Sciences de gestion*, (4), 67-73.
- [14] Frimousse, S ; Gaillard, H (2021). Monde chaotique : Au-delà de la résilience, vers l'anti fragilité. *Recherche en Sciences de Gestion*. 142(1), 271-307.
- [15] Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- [16] Hamel, G., Valinkgas, L. (2003). "The quest for resilience", *Harvard Business Review*. (81) 52-65.
- [17] Hedberg, B. (1981). « How organizations learn and unlearn » In *Handbook of organizational design*. Oxford University Press.
- [18] Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82
- [19] Khan W.A., Barton M.A., Fisher C.M., Heaphy E.D., Reid E.M., Rouse E.D. (2018), « the geography of strain : Organizational resilience as a function of intergroup relations », *Academy of Management*, 21 (1) : 223-238
- [20] Lengnick-Hall, C., Beck, T.E., Lengnick-Hall, M.I. (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*. (21) 243-255.
- [21] Lethielleux, L (2017). Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs. *Management et avenir*. 95(5), 171-188.

- [22] Lethielleux, L (2018). Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriales ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 132(2), 3-10.
- [23] Lethielleux, L., & André, C. (2019). Inflation normative: entre opportunités et menaces pour les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Management Avenir*, (4), 153-170.
- [24] Lethielleux, L (2021). *Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : proposition d'une typologie*. *Management international-Mi*. 25(4) 149-163.
- [25] Levratto, N. (2007). La PME indépendante et performante, mythe ou réalité? Une analyse fondée sur le phénomène des microgroupes en France. *Revue internationale PME*, 20(2), 59-87.
- [26] Messeghem 1, K., Noguera 2, F., & Sammut 3, S. (2010). GRH, PME et Entrepreneuriat: regards croisés. *Revue management et avenir*, (9), 87-95.
- [27] Morel, C. (2012). *Les décisions absurdes II. Comment les éviter*. Gallimard Edition
- [28] Nathan, M. (2000). The paradoxical nature of crisis. *Review of Business*, 21(3), 12-24.
- [29] Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148.
- [30] Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1988). Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations Is your company's culture its own worst enemy in creating crises?. *Industrial crisis quarterly*, 2(1), 53-63.
- [31] Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- [32] Perrow C. (1984), *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*, Basic Books, New York.
- [33] Pichault, F., Lorquet, N., & Orianne, J. F. (2018). Vers la fin de la gestion des carrières? La GRH face au rôle croissant des intermédiaires du marché du travail. *Relations industrielles*, 73(1), 11-38.
- [34] Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., Orchiston, C. (2018). "Organizational resilience and financial performance", *Annals of Tourism Research* (73) 193-196.
- [35] Proag, V (2014). "The concept of vulnerability and resilience", *Procedia Economics and Finance*. (18) 369-376.

[36] Quéro, C. (2020). « Covid-19 et biais d'ancrage: quand notre cerveau nous empêche de prendre la mesure du risque ».

[37] Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency.

[38] Rock, D., & Grant, H. (2016). Why diverse teams are smarter. Harvard Business Review, 4(4), 2-5

[39] Saravasthy, S (2009) Effectuation : Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar Publishing

[40] Shrivastava, P. (1987). Anatomy of a crisis. SAGE Publication.

[41] Taleb, N (2013). Anti fragile : les bienfaits du désordre. Les belles lettres

[42] Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. Organization science, 6(1), 19-31.

[43] Thiétart, R. A. (2000). Gérer entre l'ordre et le chaos. Cahier de recherché DMSP, (283), 1-11.

[44] Torres, O. (2007). La | recherche académique française en PME: Les thèses, les revues, les réseaux (No. hal-02298089).

[45] Ursacki-Bryant, T. J., Smart, C., & Vertinsky, I. (2008). The fit between crisis types and management attributes as a determinant of crisis consequences.

[46] Vienney, C. (1994). L' economie sociale. La decouverte, Paris.

[47] Xhaufclair 1, V., Pichault 2, F., & Maesschalck 3, M. F. (2010). Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance: les conditions d'un compromis équilibré et pérenne. Revue management et avenir, (3), 298-316

TRANSITIONS DE CARRIÈRES DANS UN NOUVEAU TERRITOIRE : STRATÉGIES ADAPTATIVES DES MIGRANTS SUBSAHARIENS AU MAROC

Rachid BOUTANNOURA,

Enseignant-chercheur à l'École Supérieure de Technologie de Safi.

Membre du Laboratoire de recherche en Innovations, Responsabilités et Développement Durable (INREDD). Université Cadi Ayyad, Marrakech. Maroc

boutannoura01@gmail.com

RÉSUMÉ

Ce manuscrit expose les résultats d'un travail exploratoire d'investigation sur les transitions de carrière des migrants subsahariens dans le territoire marocain. Il met le curseur sur les mécanismes adaptatifs de carrière en contexte de migration sud-sud et enrichit le corpus théorique sur le choix et la construction de carrière. Selon une méthodologie qualitative à visée exploratoire, l'auteur a recueilli et traité des données portant sur les stratégies utilisées par les migrants pour aligner leurs carrières aux contraintes du marché professionnel d'un nouveau territoire, celui du pays hôte. À l'issue de l'étude, on suggère que les stratégies d'adaptations des répondants se sont matérialisées par quatre itinéraires cognitifs : l'engagement dans un processus de socialisation active, l'entretien d'un projet professionnel malgré les incertitudes, la culture d'un sentiment de maîtrise constant et le bricolage de tactiques d'adaptation linguistique valorisante. Les approches adaptatives des participants à l'étude ressemblent beaucoup plus à des stratégies de survie qu'à des stratégies de carrière. En mettant en relief la complexité représentationnelle de la construction de carrière, cette étude élargit le domaine d'application de la théorie du choix de carrière en examinant un contexte migratoire selon une logique enracinée.

MOTS-CLÉS

Carrière, adaptation, transition, migration.

Le contexte professionnel actuel a poussé la curiosité académique à approcher le travail des humains selon des schémas complexes qui permettent de reconstituer les processus sous-jacents. De même, les pratiques RH des organisations modernes se complexifient et connaissent de profondes transformations comme la digitalisation progressive de la fonction RH (Baudoin, 2019). Avec la pandémie du coronavirus, certains auteurs parlent même de transformation durable du management sous l'effet de chocs extra-organisationnels (Peretti et Frimousse, 2020). Pour ces derniers, le management des RH est appelé à se réinventer pour

tenir compte des nouveaux enjeux. Le champ de la gestion des carrières n'est pas en reste à cette transformation. Bien que pour un nombre significatif d'employés de grandes firmes la carrière soit planifiée par l'entreprise qui offre le contexte de facilitation (ou de blocage) des carrières individuelles (Davey, 2020; Hall, 2002), des millions de travailleurs évoluent dans des carrières auto-dirigées plus ou moins ambiguës. Dans cette catégorie, on relève 84 millions de migrants qui ont quitté leur pays pour des raisons multiples (UNHCR, 2021). À mesure qu'un migrant quitte son pays d'origine, il fait face à un nouvel environnement et à de nouveaux challenges (Hirst et *al.*, 2021). Dans le territoire professionnel du pays hôte, les migrants se trouvent confrontés à des obstacles linguistiques, doivent composer avec de nouvelles représentations culturelles et sont invités à intégrer des réseaux locaux pour faire aboutir leurs projets professionnels (Maitlis, 2022). Ce qui a des incidences significatives sur les démarches de prospection, l'employabilité du migrant et l'efficacité des efforts d'intégration déployés dans le nouveau territoire RH (Udayar et *al.*, 2021). Par conséquent, les opportunités de carrière peuvent s'écarter de manière significative des attentes initiales (Hirst et *al.*, 2021). C'est sous cette lumière que l'auteur porte un vif intérêt à la carrière des migrants subsahariens.

En Afrique, la migration subsaharienne s'est orientée progressivement vers le Maroc pendant les dernières années (Yachoulti et Jacobs, 2020). Selon certains auteurs, la grande majorité des migrants subsahariens se dirigent vers le royaume (Mourji et *al.*, 2016). Cependant, seulement quelques recherches académiques se sont penchées sur le phénomène (Berriane, 2012), notamment dans ses dimensions organisationnelles. La curiosité de l'auteur porte sur les représentations liées aux mécanismes adaptatifs de la carrière chez les migrants subsahariens au Maroc en s'appuyant sur la théorie du choix de carrière (Savickas, 2005; 2020). Une approche qualitative à visée exploratoire a été mise en œuvre pour mettre en évidence les itinéraires structurants des stratégies adaptatives des migrants subsahariens au Maroc. Cette recherche contribue à l'enrichissement de la littérature sur le choix de carrière en explorant les réactions adaptatives chez des migrants subsahariens au Maroc.

DE L'INTÉRÊT D'ÉTUDIER LA CARRIÈRE EN CONTEXTE DE TRANSITION

Un survol des travaux académiques ayant porté sur la gestion de carrière fait surgir l'accord des chercheurs sur les changements profonds que connaît ce champ des RH (Baruch & Sullivan, 2022). De plus en plus d'écrits cherchent à approfondir la compréhension des incidences des chocs sanitaires, territoriaux, financiers, géopolitiques, technologiques sur les choix de carrière des travailleurs. De nos jours, on remarque que les individus ont tendance à se représenter le succès de carrière en prenant en considération plusieurs registres de leurs vies (Anglin *et al.*, 2022). Les mutations fondamentales se traduisent par un focus sur les rôles de vie (des rôles assumés dans le travail, dans la famille, au sein de la communauté, etc.) et leur impact sur la carrière. Dans ce sens, l'étude qualitative des modes adaptatifs de la carrière en contexte de transition constitue une piste prometteuse qui n'a pas été suffisamment élucidée (Steindórsdóttir *et al.*, 2023).

Par ailleurs, la carrière est approchée selon des schémas d'auto-gestion et de prise en charge par l'individu loin des cadres traditionnels où les organisations la prennent en charge dans le cadre de la planification RH et de la GPEC. Hall (1996) explique qu'à partir des années 1990, la rareté des ressources et les changements dans la société et dans les cultures organisationnelles ont limité l'étendue temporelle dans laquelle les travailleurs se projettent. Sur le plan théorique, l'accent a été progressivement mis sur la perte des frontières dans les carrières, car le mouvement entre les organisations est devenu non seulement naturel, mais nécessaire dans un paysage économique de sous-emploi et de précarisation croissante des relations professionnelles (Hall, 2002). Dans ce contexte, on a assisté, dès la fin des années 80, au développement de théories non traditionnelles, décrites par Arthur et al. (1999), qui viennent répondre à de nouvelles configurations économiques et fournissent le support conceptuel pour l'étude des carrières : l'école de Chicago, la psychologie et les sciences sociales. Les auteurs de l'école de Chicago considèrent que le centre d'intérêt des études, pendant la phase de formation, s'est détourné progressivement des idéaux bureaucratiques / organisationnels vers des idéaux situationnels plus dynamiques et flexibles et vers la prise en compte des espaces de la vie individuelle, sociale et familiale (Barley, 1989). Dans la perspective de la psychologie, Bell et Staw (1989) décrivent les personnes en tant que façonneurs de leurs propres carrières et créateurs de sens personnel dans leur travail. La perspective des sciences sociales souligne l'importance de considérer une carrière comme un système constitué d'une armada d'éléments interdépendants qui concourent à l'adaptation de l'individu à l'environnement dans une quête d'aboutissement d'un projet professionnel plus ou moins conscientisé. Une carrière n'est donc pas approchée comme des relations de cause à effet dans la trajectoire d'une personne (Arthur et al., 1999).

Les théories de la carrière protéiforme (*protean career*) et de la carrière sans frontières (*boundaryless career*) sont deux façons de donner un sens aux changements socio-économiques et organisationnels qui ont conduit à la nécessité pour les professionnels de gérer leurs propres carrières (Veloso *et al.*, 2018). En même temps, Kostal et Wiernik (2017) affirment que ces conceptions ont dominé le paysage théorique au cours des deux dernières décennies et sont actuellement désignées comme *les nouvelles carrières*, un concept qui découle d'une économie mondialisée qui implique un changement significatif dans les contrats psychologiques entre les employés et leurs employeurs. Selon Hall (2002), le cadre de la carrière protéiforme permet d'étudier les carrières dans une configuration socio-économique où la sécurité est devenue monnaie rare. La carrière protéiforme représente le processus dans lequel la personne gère individuellement sa carrière à la poursuite du succès professionnel (Hall, 1996, 2002). La carrière sans frontières (traduction de *boundaryless career*) est dévoilée par Arthur et al. (1999) comme un contrepoint aux théories traditionnelles. Pour ces auteurs, les carrières transcendent les lignes de démarcations d'une organisation et se caractérisent par une mobilité professionnelle soutenue par les réseaux professionnels, la veille informationnelle sur le marché du travail et les efforts d'actualisation volontaires tant sur le plan des connaissances que sur celui des compétences des individus (Arthur et Rousseau, 1996). Arthur (2014) a listé plusieurs significations attachées à ce type de carrière :

- elles reflètent des mouvements inter-organisationnels au-delà des frontières d'une organisation ;

- elles sont conçues pour tenir compte de relations employés-employeurs plus complexes et moins stables ;
- elles sont soutenues par des réseaux ou des informations externes ;
- elles brisent les relations traditionnelles de subordination et de hiérarchie ;
- etc.

Gunz et al. (2000) expliquent les carrières sans frontières qu'ils qualifient de carrières intelligentes par les vagues de réduction des effectifs qui ont frappé les économies dans les années 1990 et qui ont mis les gens face à un monde menaçant et sans sécurité. C'est un cadre conceptuel basé sur des compétences compatibles avec l'économie cognitive qui s'est développée ces dernières années. Khapova et al. (2007) expliquent que le qualificatif de *carrière intelligente* découle des travaux de Quinn (1992) sur les entreprises intelligentes, dans lesquelles la connaissance guide l'organisation qui doit développer des compétences liées à la culture, au savoir-faire et à l'intégration de réseaux sociaux. Dans un monde dynamique sans promesse de stabilité, les personnes doivent développer des compétences transférables entre organisations et accorder une attention croissante à leur employabilité. Pour les travailleurs, Arthur et al. (1995) proposent l'accumulation de compétences qui ne doivent pas être figées aux besoins d'un employeur mais transférables et exploitables dans différents paramètres professionnels. Veloso et ses co-auteurs (2018) ont relevé les compétences proposées par ces auteurs :

- le *Savoir Pourquoi* qui reflète l'identité et la motivation individuelles, le sens personnel et l'identification à son travail ;
- le *Savoir Comment* qui représente les capacités individuelles spécialisées pertinentes à son champs de travail ;
- le *Savoir Qui* qui reflète la présence dans des réseaux relationnels susceptibles d'apporter de la valeur professionnelle.

Les travaux académiques portant sur les nouvelles carrières soulignent que les organisations modernes privilégient de plus en plus les compétences transverses car elles souhaitent que leurs collaborateurs travaillent dans des projets de groupe et qu'ils s'adaptent plus facilement aux avancées de la technologie (Veloso *et al.*, 2018). Par ailleurs, sur le plan de l'employabilité, les chercheurs d'emploi doivent avoir des ressources relationnelles et des aptitudes de négociation aguerries. Ce constat est d'autant plus vrai avec les nouvelles générations de collaborateurs dont les projets professionnels s'articulent autour de carrières inter organisationnelles qui dépassent les frontières d'une seule organisation. Les cadres de la génération Y, par exemple, changent d'employeurs de façon plus fréquente que les générations X et Baby-Boomers et sont en constante recherche d'un épanouissement identitaire qui se situe à mi-chemin entre les registres professionnel et extra-professionnel (Boutannoura et Bentaleb, 2017). Les nouveaux cadres aspirent à des entreprises dont les cultures organisationnelles sont compatibles avec les nouvelles valeurs qu'ils portent. Les nouvelles orientations comportementales peuvent-être catégorisées en trois types (Arthur et al., 2005), notamment :

- des *orientations identitaires*, favorisant une construction de sens cohérente tout au long d'une vie professionnelle parsemée de changements de statuts, de rôles et d'entreprises ;

- des *orientations évolutionnistes* qui répondent à l'impératif adaptatif visant la survie dans un territoire organisationnel changeant et qui se traduisent par l'acquisition de certaines compétences ;
- et des *orientations téléologiques* qui renvoient à la capacité de pilotage de sa propre carrière selon des schémas de représentations du projet professionnel tout aussi dynamiques.

Le monde de l'entreprise a évolué au même titre que les aspirations des nouvelles générations de collaborateurs. Au fond, il s'agit d'un changement systémique qui redonne toute sa place à la quête de sens au travail, la refonte de l'éthique professionnelle, le réenchantement du projet de vie et la résurgence de la spiritualité dans le monde du travail (Bryce *et al.*, 2023). La théorie de carrière de Savickas (2005; 2020) se penche sur les dimensions complexes du comportement professionnel des collaborateurs le long de leur carrière. Elle s'appuie sur les mécanismes d'adaptation des collaborateurs à la poursuite de leurs ambitions de carrière en mettant en évidence la variété des ressources et des compétences qui favorisent l'aboutissement d'une carrière. Dans ce papier, l'auteur se focalise sur les mécanismes adaptatifs dans la carrière des migrants subsahariens au Maroc en donnant à voir leurs compétences, leurs attitudes, leurs croyances et leurs actions pour faire face aux sollicitations professionnelles du marché marocain, aux transitions et aux événements extérieurs incontrôlables (Savickas, 2020). Chemin faisant, l'étude contribue à la théorie de Savickas sur le choix de carrière (2005; 2020) en la confrontant à un nouveau contexte de transition de carrière (Anglin *et al.*, 2022). Bien que Savickas (2020) ait souligné que les « *trajectoires [de carrière] dé-normalisées consistent en des transitions professionnelles plus fréquentes et moins prévisibles* », les études du terrain sur la construction de telles carrières sont assez rares. La théorie du choix de carrière s'appuie sur des postulats de volontarisme et donc sur des éléments de la psychologie différentielle qui explique les capacités d'adaptation inégales des individus, mais postule également que l'adaptation de carrière des individus est « *conditionnée par l'ère historique, dépend des situations locales et varie selon les rôles sociaux* » (Savickas, 2005). Par conséquent, il serait intéressant de comprendre l'environnement socio-culturel d'adaptation de carrière des individus. Cette démarche est de nature à permettre de recueillir des clés de lecture des comportements de carrière. Ainsi, cette contribution répond aux appels pour des études plus poussées sur les expériences des demandeurs d'emploi en général (Manroop, 2017) et des migrants à la recherche d'un travail spécifique (Zikic & Richardson, 2016), offrant ainsi des éclairages utiles sur la pratique de la carrière en contexte migratoire.

UNE APPROCHE QUALITATIVE À VISÉE EXPLORATOIRE

Comprendre les mondes représentatifs des participants à l'étude nécessite une approche qualitative pour bien appréhender les perceptions, les processus de création de sens et les motivations et peurs des interlocuteurs. Il s'agit de ne pas enfermer les répondants dans des cadres rigides préalablement définis par le chercheur. C'est pourquoi l'auteur s'est inspiré de la méthodologie qualitative empirico-inductive de Gioia, Corley et Hamilton (2013) pour concevoir le *design* de la recherche. C'est une méthodologie de recherche issue de la

théorisation enracinée (*Grounded theory*) développée par deux sociologues américains : Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss et introduite à la communauté des chercheurs en sciences sociales dans un livre intitulé *The Discovery Of Grounded Theory ; Strategies for Qualitative Research* publié à Chicago en 1967. Contrairement aux approches hypothético-déductives qui s'appuient sur des hypothèses prédéterminées, l'approche empirico-inductive vise à construire des théories sur la base de données et de situations empiriques. Une étude utilisant la théorie ancrée commence habituellement par une question ou même par une collection de données qualitatives. Au fur et à mesure que le chercheur analyse les données collectées, il remarque que des idées, des concepts et des éléments se répètent. Il code alors ces répétitions, puis avec les analyses suivantes, il groupe les codes en concepts, et par la suite en catégories. Ces catégories peuvent devenir la base d'une nouvelle théorie.

Pour explorer les perceptions des migrants dans les transitions de carrière vécues, l'auteur de l'article a rencontré et recueilli les propos de 25 migrants subsahariens selon un procédé d'échantillonnage théorique (Luckerhoff & Guillemette, 2012). Selon Luckerhoff & Guillemette (2012), il s'agit d'un processus de collecte des données nécessaires à la production d'une théorie. Le processus de collecte de données se fait de façon simultanée avec l'analyse. Le chercheur a mené ses interviews jusqu'à atteindre la saturation des données : au départ, il ne s'est pas fixé un nombre précis de personnes à interviewer ; l'échantillon a été élargi progressivement pour intégrer un grand nombre d'expériences (Luckerhoff & Guillemette, 2012). Après 25 répondants, les données ont commencé à être redondantes et n'apportent plus d'informations significativement nouvelles. À ce stade, le chercheur a arrêté les entretiens.

Le guide d'entretien a été conçu en suivant de façon sommaire les grandes orientations de la théorie de construction de carrière tout en tenant compte de l'objectif principal de la recherche : donner à avoir les modes adaptatifs de la carrière des migrants subsahariens au Maroc. Les questions d'entretien ont porté sur l'expérience professionnelle des migrants subsahariens. Le guide d'entretien a couvert les axes suivants : les biographies des participants, leurs expériences de travail passées et présentes ; leurs aptitudes professionnelles ; leurs réponses adaptatives lors de la transition vers le marché du travail marocain ; les obstacles et les facilitateurs du territoire ; leurs perspectives de carrière futures. Les entretiens ont été conduits en bilingue (français ou anglais, en fonction de la langue d'expression de l'interlocuteur) avec une durée moyenne de 56 minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits textuellement. La nature semi-structurée des entretiens a permis de donner un espace d'expression suffisamment large aux informants afin de laisser émerger les spécificités des histoires individuelles de chacun. Des questions prédéterminées ont été préparées tout en laissant à la personne interrogée des ouvertures d'expression (Aksu, 2009 ; Doody et Noonan, 2013). Cette démarche a aidé à la reconnaissance de l'impact d'événements contextuels spécifiques sur le comportement d'adaptation des migrants subsahariens et à déterminer comment ils s'adaptent aux carrières dans les pays d'accueil. Le chercheur a souligné aux participants les règles de confidentialité qui garantissent l'anonymat tout au long des processus de traitement des données et de diffusion des résultats et obtenu leur consentement éclairé pour participer à l'étude.

Dans la phase de traitement, l'auteur a suivi les orientations méthodologiques de Gioia et co-auteurs (2013). Selon ces derniers, les données qualitatives sont structurées en créant des clusters de réponses. Sur la base d'entretiens semi-structurés, la méthode de Gioia génère inductivement un développement de concepts et comprend trois phases pour recevoir des données structurées (Gioia et al., 2013) :

- La première phase consiste à construire des catégories de premier ordre en trouvant des redondances et des similitudes dans les réponses données par les personnes interrogées. Cette étape crée une quantité plus réalisable de catégories avec des étiquettes et des descriptions (Gioia et al., 2013).
- Dans la deuxième phase, ces catégories reçoivent une structure plus profonde en les reliant à des thèmes à un niveau théorique.
- Au cours de la dernière phase, les thèmes de second ordre sont développés en dimensions agrégées de second ordre.

Afin d'être le plus fidèle possible à l'énoncé du discours des répondants, l'auteur a opté pour un codage ouvert en termes avec la première phase de la méthode de Gioia, qui s'est traduit par un code primaire, suivi d'un code secondaire et constituant une référence pour reconstruire les théories personnelles qui guident les choix de carrière des répondants. Enfin, le chercheur a utilisé les catégories du second degré pour abstraire les concepts tout en agrégeant les dimensions théoriques. Le travail d'analyse du matériau recueilli s'est fait en tenant compte des contingences liées au contexte socio-économique d'ancrage de la question de recherche. Concrètement, chaque fois qu'un thème contextuel ressortait d'un entretien et semblait expliquer les représentations des autres répondants de l'échantillon, l'auteur revenait vers les autres répondants et révisait leurs analyses d'entretien à la lumière de concepts émergents...

Pour mieux rendre compte de la validité interne, l'auteur a invité des collègues chercheurs en gestion, après le codage, à lui faire part de leurs commentaires sur son codage à partir des transcriptions de divers entretiens. Certains désaccords sont apparus et ont favorisé la prise en compte de dimensions ayant été à l'ombre.

QUATRE ITINÉRAIRES COGNITIFS D'ADAPTATION DE CARRIÈRE

Dans cette section, seront examinés les résultats de l'étude qui montrent le travail adaptatif, qui a permis aux répondants de faire face à leurs transitions de carrière, conduisant à des ajustements de représentations et de comportements sur le marché de l'emploi marocain. *Grosso modo*, les stratégies d'adaptations des répondants se sont matérialisées par quatre itinéraires cognitifs : l'engagement dans un processus de socialisation active, l'entretien d'un projet professionnel malgré les incertitudes, la culture d'un sentiment de maîtrise constant et le bricolage de tactiques d'adaptation linguistique valorisante.

La première stratégie identifiée est l'engagement dans un processus de socialisation active. Une bonne socialisation semble prédire, du point de vue des informants, l'aboutissement de la transition de carrière. La socialisation désigne l'ensemble des processus par lesquels les

individus acquièrent et intériorisent les normes, les valeurs et les rôles qui régissent la vie sociale, construisant ainsi leur identité psychologique et sociale (Castra, 2013). Alors que tout migrant est curieux des codes implicites du marché du travail local, il n'a souvent pas les connaissances nécessaires. En fait, tant sur le plan culturel que sur le plan institutionnel, le Maroc est très différent du pays d'origine de la plupart des migrants. Savoir ce qu'il faut explorer est la première étape pour que les migrants comprennent de nouvelles possibilités de carrière. Ensuite, la deuxième étape consiste à rechercher des axes de socialisation et à développer un moyen d'explorer le contexte. Certains aspects peuvent rester secrets en absence d'une stratégie d'apprentissage adaptée. Le réseautage peut créer une bonne base de contacts pour mieux comprendre les codes implicites ainsi que les règles non officielles du marché du travail. Comme dit Moïse : *"...Si vous voulez connaître le chemin vers une opportunité de marché, vous devez rencontrer des gens... c'est une immersion. Je vous rencontre autour d'un café ou d'un verre... Nous discutons de l'actualité, du football, de tout et de rien... cela vous donne une idée des choses liées au concept du monde... ça me permet de recueillir vos suggestions sur telles démarches ou actions à entreprendre... J'apprends vraiment beaucoup en rencontrant des gens* ». Parfois, la socialisation laisse émerger des amitiés qui fournissent non seulement un soutien relationnel, mais aussi l'accès à des ressources inattendues. De nombreux migrants considèrent que le fait de connaître les locaux et de nouer des liens avec d'anciens employeurs a considérablement stimulé leurs carrières. Ainsi, le lien social constitue un moyen de résilience efficace devant un marché compétitif et contraignant à plusieurs égards. De plus, chaque fois que le contact avec la population locale était difficile en raison de barrières linguistiques ou culturelles, les participants à l'étude se sont appuyés sur les conseils d'autres personnes de la même origine ethnique et ayant la même expérience pour en savoir plus sur les opportunités et les menaces sur le marché du travail. Certains des répondants s'appuient sur leurs réseaux de travail pour se préparer à de futures opportunités de carrière.

La deuxième stratégie identifiée est l'entretien d'un projet professionnel malgré les incertitudes. L'inquiétude sur l'avenir est récurrente à travers les déclarations partagées par les participants. Contraints par diverses incertitudes, certains des migrants subsahariens interrogés se sentent incapables de prévoir l'avenir et de maintenir des projets professionnels continus dans le pays d'accueil. La difficulté à s'inscrire dans une carrière stable affecte non seulement le sentiment de contrôle, mais aussi leur capacité à se projeter dans l'avenir, car ils ne savent pas ce qui se passera demain : rester au Maroc, retourner au pays d'origine ou transiter vers un pays de la rive nord méditerranéenne. Devant cette situation, de nombreux migrants se fixent des objectifs à court terme. Bien que la fixation d'objectifs de carrière à court terme se fasse au détriment de la planification de carrière à long terme, elle a l'avantage de favoriser des opportunités d'emploi immédiates. Certains migrants anticipent de manière proactive les besoins du marché du travail pour des emplois spécifiques et investissent du temps, de l'énergie et de l'argent pour répondre à ces besoins. Cette approche leur permet de s'assurer qu'ils ont les compétences nécessaires pour entrer sur le marché du travail. C'est le cas de Yacouba, qui déclare : *"J'ai également soumis ma candidature à un poste dans la direction financière à Casablanca... Je me suis préalablement formé aux logiciels comptables utilisés par les entreprises marocaines, notamment Sahih et Ciel. Je savais qu'il fallait maîtriser ces programmes pour décrocher un poste. Finalement, c'est vraiment ça qui m'a aidé à décrocher le job"*. Tout en anticipant les prérequis du marché du travail, certains migrants

envisagent d'obtenir un poste même dans des conditions moins favorables afin d'acquérir une expérience locale et de côtoyer des Marocains au quotidien pour mieux déchiffrer les codes implicites de l'environnement du travail marocain et en tirer le meilleur parti. Par conséquent, Laura estime que le fait d'accepter des stages à différents moments l'a aidée à mieux comprendre le marché et les normes sous-jacentes, ce qui a facilité sa recherche d'emploi. Cela permet d'avoir une longueur d'avance relative dans un marché compétitif surtout s'il offre un maximum d'apprentissage.

La troisième stratégie identifiée est la culture d'un sentiment de maîtrise constant. La recherche révèle le rôle fondamental du sentiment de maîtrise comme pierre angulaire du processus d'adaptation de carrière. La plupart des participants à l'enquête ont déclaré avoir l'impression de perdre le contrôle de leurs projets professionnels et de leurs projets de vie au sens large. Ces migrants ont été souvent confrontés à l'incertitude, à l'insuffisance de certaines compétences nécessaires et aux difficultés causées par un capital social limité. Pour certains des participants à la recherche, le manque de formations académique et professionnelle affaiblit leur capacité à construire des projets professionnels. *"Depuis mon arrivée, je cherchais un emploi permanent... Il est très difficile de trouver une opportunité d'insertion professionnelle au Maroc, car presque toutes les offres d'emploi demandent toujours un diplôme et une expérience professionnelle. Je n'ai pas achevé mes études et je n'ai pas des documents qui prouvent mon expérience à Mali"* Salif. Ainsi, dans un marché professionnel caractérisé par des opportunités rares, le manque de formation académique et professionnelle constitue un véritable obstacle à l'accès à une carrière stable alors que le nombre de diplômés scolaires et universitaires augmente. Certains des répondants ont déclaré avoir perdu beaucoup de temps à attendre l'aboutissement de leurs efforts de recherche d'emploi. La période d'attente est pénible. Le succès dans le processus de sélection de carrière dépend de l'estime de soi. Dans un contexte adaptatif, la peur pèse de façon variable selon les individus et les épreuves auxquelles ils font face. Cette peur est renforcée par des sentiments de solitude, des attitudes négatives et un faible sentiment d'appartenance. En outre, la plupart des migrants ont pris du retard par rapport à la chronologie habituelle de leur trajectoire professionnelle. Dressant le contraste entre le stade de son parcours professionnel où elle se serait trouvée au Sénégal et son statut actuel au Maroc, Odette, qui a cherché à réintégrer l'université, a déclaré : *"Quand je pense à mes amis du Sénégal qui sont dans leurs dernières années à l'université et que je n'ai même pas commencé mes études [au Maroc], cela me rend triste. [...] Qu'est-ce que je fais ici maintenant au Maroc ? Je veux dire, où [dans la vie] suis-je ?* » Néanmoins, les participants qui réussissent dans leur carrière affrontent cette peur en maintenant une posture confiante qui s'appuie sur une action soutenue et concertée. Avec la dernière orientation économique du Maroc¹, caractérisée par une ouverture sur l'Afrique, et une action royale envers un certain nombre de communautés subsahariennes vivant au Maroc, certains participants à l'étude ont estimé que le Maroc agit dans le sens de leur inclusion et cela favorise la confiance et l'initiative. L'adaptation dans la

¹ « Si d'aucuns appréhendent le fait migratoire sous l'angle du défi, le Royaume le perçoit comme une opportunité. Une opportunité qui offre au Maroc l'occasion de confirmer constamment sa dimension africaine, dont il est fier. Notre pays accueille, en effet, un nombre grandissant de migrants subsahariens, grâce à une politique migratoire humaniste et volontariste. L'accueil de ces personnes venues de pays frères et amis avec leur religion, culture, traditions familiales et rythmes de vie, s'est fait naturellement sur cette terre africaine. » Extrait du discours de SM le Roi à la 2ème Conférence internationale sur le dialogue des cultures et des religions, Lundi 10 Septembre 2018

carrière des participants à l'étude était liée à l'intelligence émotionnelle, qui implique la distinction consciente entre les émotions-ressources et les émotions limitantes. Aïssata essaie de ne pas trop s'inquiéter de tout, car elle pense que de telles inquiétudes limitent sa capacité à réfléchir sereinement à ses projets de vie. Cela revient parfois à se détourner de la réflexion sur les aspects négatifs ; parfois cela revient à accepter consciemment la perte de contrôle, par rapport à l'étape actuelle de vie.

La quatrième stratégie identifiée est le bricolage de tactiques d'adaptation linguistique valorisante. Les répondants ont rencontré des obstacles liés à la non-maîtrise de l'arabe marocain, la *darja*², à des degrés divers. Bien que le français soit la langue principale dans le milieu organisationnel marocain, et que l'anglais prenne une place croissante dans certains secteurs, la maîtrise de l'arabe peut toujours aider à construire une carrière. Pour Abdoulaye, *"L'arabe est dur à apprendre, mais je peux me débrouiller dans de petits échanges [...] J'ai remarqué que quand je parle en darja à un marocain, je renforce mes chances d'atteindre mes objectifs"*. La majorité des répondants ont montré une réelle volonté de surmonter l'incertitude et de prendre le contrôle de leur trajectoire. Par exemple, Barthélémy a essayé d'apprendre la *darja* et de rester en contact avec des lauréats marocains de sa promotion d'études pour avoir une compréhension des codes implicites qui permettent de naviguer dans la société marocaine. Il estime que le développement d'un réseau de relations locales et la capacité de continuer à marcher malgré les difficultés sont les mécanismes de défense les plus fiables pour éviter d'être submergé par les obstacles de l'environnement. Les participants ont rejeté la position de la victime même lorsque la position était compréhensible pour les autres. Par ailleurs, certains participants ont réussi à transformer la contrainte linguistique en une réelle opportunité en identifiant des secteurs qui travaillent dans des langues étrangères et, surtout, en visant des entreprises qui valorisent des locuteurs natifs (français et anglais). Dans ce contexte, contrairement à ce qui aurait pu se passer dans d'autres marchés du travail où la maîtrise de la langue nationale est une condition *sine qua non* d'accès à l'emploi, le marché du travail formel au Maroc n'exige pas toujours la maîtrise de la *darja* à partir du moment que la langue de fonctionnement de plusieurs structures du milieu privé est le français (entreprises industrielles, commerces, banques, écoles privées, universités privées, agences de communication, etc.) ou encore d'autres langues comme l'anglais, l'espagnol, l'allemand, l'italien, le néerlandais (transport et logistique, industrie, centre d'appels, hôtellerie, restauration, etc.). Les différentes zones franches implantées dans différentes régions du royaume recrutent des profils anglophones (ZF d'Exportation de Tanger, les zones d'accélération industrielles de Tanger Med Ksar el Majaz Melloussa 1 et 2, ZF de Dakhla et de Laâyoune, ZF de stockage des hydrocarbures de Kebdana et de Nado, ZF d'exportation de Kénitra). Également, les secteurs de l'énergie, de l'automobile et de l'aéronautique recrutent des profils anglophones. Le même constat est valable pour les nouvelles universités marocaines qui s'intéressent de plus en plus aux profils anglophones, qu'elles soient privées ou publiques avec une gestion privée. De même pour les différents métiers du secteur Tech, les recrutements se font de plus en plus en anglais. D'après, la Fédération marocaine des technologies de l'information, des télécommunications et de l'offshoring (APEBI), la fuite des

² L'arabe marocain (arabe : اللهجة المغربية), également appelé *darja* (arabe : الدارجة) au Maroc, est une forme d'arabe vernaculaire parlée au Maroc. [Il fait partie du continuum des dialectes arabes maghrébins et, en tant que tel, est mutuellement intelligible dans une certaine mesure avec l'arabe algérien et dans une moindre mesure avec l'arabe tunisien. Il est parlé par 92% de la population marocaine (RGPH, 2014).

profils marocains vers l'Europe et l'Amérique du Nord laisse le terrain vide à une demande croissante des entreprises implantées au Maroc.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Selon la théorie du choix de carrière, l'adaptation à un emploi repose sur des dimensions enracinées dans les différences individuelles de personnalité, de ressources et de capacités (Savikas, 2013). Bien que les personnalités, les attitudes, les comportements et les compétences varient naturellement d'une personne à l'autre, les résultats suggèrent que la compréhension des processus d'adaptation passe nécessairement par la prise en compte de l'environnement de migration qui varie d'un pays à l'autre et qui peut entraîner des ruptures de carrière. Le dépassement de cette rupture dépend de la façon dont l'individu réagit aux paramètres contextuels. Dans ce dernier cas, trois facteurs semblent récurrents. Premièrement, les répondants ont fait face à une incertitude socioculturelle qui semblait leur faire perdre le contrôle. L'insuffisance de certaines ressources personnelles, comme la maîtrise de la *darija*, limite alors leurs champs d'exploration, ce qui fait que certaines opportunités ne se présentent pas. En fin de compte, les migrants ont l'impression de perdre beaucoup de temps parce qu'ils ne peuvent pas profiter de l'éducation et de l'expérience de travail antérieure. Le temps qu'il faut pour maîtriser la *darija* conversationnelle, comprendre le marché professionnel marocain avec ses règles et stratégies implicites peut nuire à leur sentiment de contrôle et à leur niveau de confiance. À ce niveau, il convient de mettre la maîtrise de la *darija* dans son contexte pour mieux comprendre sa prise en compte de l'étude. Cela nécessiterait un petit aperçu historique.

Durant la période du protectorat français, le français a été la langue officielle dans les administrations et dans l'éducation moderne dans les écoles, instituts et universités qui s'est substituée à l'éducation traditionnelle dans les *Msids*, écoles coraniques (Najab, 2004). À l'indépendance du Maroc, l'arabe classique a remplacé le français au travail et à l'enseignement, mais de manière partielle. La scolarisation en français a perduré chez les franges aisées de la société, tandis que se développait la scolarisation en arabe. Le résultat actuel est que l'arabe classique est la langue administrative et territoriale, le français est la langue de communication professionnelle formelle, spécialement dans le secteur privé (les banques et les assurances, par exemple, retiennent la maîtrise de la langue française comme un critère nécessaire dans leurs processus de recrutement), la *darija*, et dans une moindre mesure l'*amazighe*, des langues de communication informelle (Najab, 2004). Par ailleurs, le tourisme, la mondialisation industrielle, commerciale et technologique, ont conduit au développement d'un multilinguisme remarquable.

Sur le plan formel, certains participants à l'étude ont pu accéder à l'emploi, mais sur un plan informel, ils ont été défavorisés par la non-maîtrise de l'arabe marocain qui permet de comprendre les aspects implicites du milieu professionnel. En revanche, le territoire hôte se caractérise également par des facteurs adjuvants qui étayent la capacité d'adaptation des migrants. Le réseautage contribue à enrichir leur capacité à développer le sentiment de contrôle, à solidifier leur confiance et à développer un cercle de soutien social. Ce sont des

« espaces de rencontre » qui favorisent les contacts des migrants avec les locaux (Berriane, 2012). Les modes d'adaptation sont généralement étayés par une volonté infrangible et des capacités d'auto-régulation émotionnelle. Cette conclusion fait écho à la recherche publiée par Savickas en 2020. En outre, il y a lieu de souligner le caractère important de la résilience et des habiletés sociales qui permettent le développement d'un réseau relationnel facilitateur. Ce papier met en évidence comment les protagonistes produisent des réactions adaptatives et construisent des carrières. En continuité avec les conclusions de la théorie du choix de carrière (Savickas, 2020), les réactions adaptatives renvoient à l'auto-régulation qui se traduit pratiquement par l'orientation des objectifs, la gestion émotionnelle et le développement de comportements qui permettent à l'individu de produire et de maintenir une suite constante de comportements malgré des obstacles dans le territoire de l'action (Karoly, 1993 ; Billore *et al.*, 2023). Une récurrence a été relevée dans les déclarations des interviewés autour de la thématique de la régulation émotionnelle. Un mécanisme qui permet de canaliser les perceptions vers des interprétations positives et renforçantes de nature à faciliter la prise de contrôle, une décision plus optimale et des niveaux d'estime plus élevés. Sur le plan comportemental, les individus ont continué à progresser, à faire preuve de résilience face à l'adversité et à relativiser le jugement face à des réalités objectives contraignantes et face à l'incertitude sur les conséquences de leur choix de carrière. Leurs sens de l'auto-régulation apparaît aussi dans leur attachement constant aux objectifs professionnels fixés préalablement (Heckhausen, Wrosch, & Schulz, 2010 , Thorpe, 2023) et dans la culture d'un esprit curieux et explorateurs (cf. Stumpf, Colarelli, & Hartman, 1983, Xin *et al.*, 2022).

L'exploration s'est intéressée aux modes adaptatifs liés à la carrière des migrants subsahariens dans le contexte du Maroc. Pendant plusieurs décennies, ce pays était au cœur de la dynamique migratoire en tant que pays exportateur de migrants. Aujourd'hui, le Maroc est devenu un pays d'accueil de l'immigration venant notamment de l'Afrique subsaharienne (Yachoulti et Jacobs, 2020). En soulignant les opportunités et les risques de la carrière des informants ayant participé à cette recherche, ainsi que les modes d'adaptations, l'auteur a aussi donné à voir l'importance de prendre en compte l'environnement socioculturel de déroulement de la carrière. Les résultats issus de l'enquête résonnent avec les conclusions de Haynie & Shepherd (2011) ayant porté sur les modes d'adaptation au niveau des carrières dites discontinues inhérentes à des contextes de transitions. Sur le plan conceptuel, cette étude prolonge le domaine d'application de la théorie du choix de carrière en la mettant à l'épreuve du contexte de migration. Également, l'étude enrichit la théorie du choix de carrière en examinant les opportunités et les risques de la carrière avec une logique enracinée qui prend en considération des paramètres socioculturels. En faisant ressortir la complexité représentationnelle du choix de carrière, le chercheur a souligné la composition du processus de construction des réactions adaptatives dans la carrière des migrants dans le pays d'accueil.

On peut dire que les modes individuels d'adaptation des participants à l'étude s'assimilent beaucoup plus à des stratégies de survie qu'à des stratégies de carrière. Il s'agit d'une population caractérisée plutôt par la vulnérabilité. Cette réalité est d'autant plus vraie que certains migrants subsahariens se placent plus dans une réflexion sérieuse envisageant soit le retour au pays, pour les uns, soit de continuer leurs trajectoires migratoires pour aller sous des cieux plus propices à la poursuite de leurs projets, pour les autres. Bien évidemment, ce constat est seulement caractéristique de l'échantillon étudié et ne peut être généralisé, de

façon statistique, à tous les migrants subsahariens. Certains migrants ont réussi leur entrée sur le marché de l'emploi et profité des possibilités qu'offrent les organisations marocaines. On pourrait se pencher sur leurs cas dans des études futures. Aussi, avec le développement des technologies de l'information, certains cadres subsahariens hautement qualifiés n'auraient peut-être même pas besoin de se déplacer pour travailler au Maroc, grâce aux approches collaboratives et distancielles du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Aksu, H.H. (2009), Questionnaires and interviews in educational research, *Journal of Graduate School of Social Sciences*, Vol. 13, 1, 201-216.
- [2] Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role theory perspectives: Past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*.
- [3] Arthur, M.B., Claman, P.H. & DeFillipi, R. (1995), Intelligent enterprise, intelligent careers, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, 4, 7-22
- [4] Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- [5] Arthur, M.B., Inkson & Pringle, J.K. (1999), *The New Careers: Individual Action and Economic Change*, Sage Publications, London.
- [6] Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. (2005) , Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- [7] Arthur, M.B. (2014), The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go?, *Career Development International*, Vol. 19, 6, 627-640.
- [8] Barley, S.R. (1989), Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of sociology, in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York, NY, 41-65.
- [9] Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*.
- [10] Baudoin, E. (2019). *Digitalisation du management des RH* (No. hal-02333023).
- [11] Belkadi A. & Charef M., (2009), Les étudiants étrangers dans l'enseignement supérieur public et privé marocain, dans S. Mazzella (dir.), *La mondialisation étudiante. Le Maghreb entre Nord et Sud*, Paris, Karthala/IRMC, 243-255.

- [12] Bell, N.E. & Staw, B.M. (1989), People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control in organizations, in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York, NY, 232-251.
- [13] Bertaux D., (1997), *Les récits de vie*, Paris, coll. Sociologie 128, Nathan Université.
- [14] Berriane J. (2022), La formation des élites subsahariennes au Maroc, dans M. Mokhefi, A. Antil (dir.), *Le Maghreb et son Sud. Vers des liens renouvelés*, Paris, CNRS, 155-171
- [15] Billore, S., Anisimova, T., & Vrontis, D. (2023). Self-regulation and goal-directed behavior: A systematic literature review, public policy recommendations, and research agenda. *Journal of Business Research*, 156.
- [16] Boutannoura, R. & Bentaleb, C. (2017). Le concept de la carrière protéenne : quelle portée compréhensive ? Cas des cadres de la génération Y au Maroc. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 4, 123-148.
- [17] Bryce, I., Pye, D., Beccaria, G., McIlveen, P., & Du Preez, J. (2023). A systematic literature review of the career choice of helping professionals who have experienced cumulative harm as a result of adverse childhood experiences. *Trauma, Violence, & Abuse*, 24(1), 72-85.
- [18] Castra, M. (2013), Socialisation, *Sociologie* (ISSN 2108-6915).
- Davey, K. M. (2020). Organizational career development theory: weaving individuals, organizations, and social structures. *The Oxford Handbook of Career Development*, 143-154.
- [19] Doody, O. & Noonan, M. (2013), "Preparing and conducting interviews to collect data", *Nurse Researcher*, Vol. 20, 5, 29-32.
- [20] Elkhodari, M. (2022), Emploi : Quels sont les profils les plus recherchés en ces temps de relance ? *L'Opinion.ma*, consulté le 24.01.2022.
- [21] Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question (s) de management*, (2), 159-243.
- [22] Flum, H., & Blustein, D.L. (2000). Reinvigorating the study of vocational exploration: A framework for research. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 380-404.
- [23] Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
- [24] Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine de Gruyter.
- [25] Luckerhoff, J. & Guillemette, F. , (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

- [26] Gunz, H., Evans, M. & Jalland, M. (2000), Career boundaries in a 'boundaryless' world, in Peirpel, M.A., Arthur, M.B., Gofee, R. and Morris, T. (Eds), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, Oxford, 1-45.
- [27] Hall, D.T. (1996), Preface. Hall, D. & Associates. *The Career is Dead – Long Live the Career*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- [28] Hall, D.T. (2002), *Careers in And Out of Organizations*, Sage Publications, London.
- [29] Haynie, J. M., & Shepherd, D. (2011). Toward a theory of discontinuous career transition: Investigating career transitions necessitated by traumatic life events. *Journal of Applied Psychology*, 96, 501-524.
- [30] Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117, 32-60.
- [31] Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1-10.
- [32] Hirschi, A., & Valero, D. (2015). Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 220-229.
- [33] Hirst, G., Curtis, S., Nielsen, I., Smyth, R., Newman, A., & Xiao, N. (2021). Refugee recruitment and workplace integration: An opportunity for human resource management scholarship and impact. *Human Resource Management Journal*.
- [34] Hlady Rispal M. (2002), *La Méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck.
- [35] Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23-52.
- [36] Khapova, S.N., Arthur, M.B. & Wilderom, C.P.M. (2007), The subjective career in the knowledge economy, in Gunz, H. and Peirperl, M. (Eds), *Handbook of Career Studies*, Sage, Thousand Oaks, CA, 114-130.
- [37] Kostal, J.W. & Wiernik, B.M. (2017), A meta-analytic investigation of demographic differences in protean, boundaryless, and proactive career orientations, *Career Development International*, Vol. 22, 5, 520-545.
- [38] Lent, R. W. (2005). A social cognitive view of career development and counseling. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (101-127). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- [39] Maitlis, S. (2022). Rupture and reclamation in the life story: The role of early relationships in self-narratives following a forced career transition. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 169.
- [40] Manroop, L. (2017). A multiparadigm approach to job search scholarship. *Organizational Psychology Review*, 7, 330-356.
- [41] Mourji, F., Ferrié, J. N., Radi, S., & ALIOUA, M. (2016). *Les migrants subsahariens au Maroc. Enjeux d'une migration de résidence*. Rabat, Konrad Adenauer Stiftung et Université internationale de Rabat.
- [42] Najab, F. (2004). *Multilinguisme et professions au Maroc*. Hermès, La Revue, 40, 166-172.
- [43] Quinn, J.B. (1992), *Intelligent Enterprise*, Free-press, New York, NY.
- [44] Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (42-70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [45] Savickas, M. L. (2020). Career construction theory and counseling model. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 3, 165-200.
- [46] Steindórsdóttir, B. D., Sanders, K., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2023). Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective: A 15-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 140.
- [47] Stumpf, S. A., Colarelli, S. M., & Hartman, K. (1983). Development of the Career Exploration Survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22, 191-226.
- [48] Thorpe, J. G. B. P. K. (2023). Self-Regulation and Motivation: A Life-Span Perspective on Under achievement. *Self-regulation of Learning and Performance: Issues and Educational Applications*.
- [49] Udayar, S., Fedrigo, L., Durante, F., Clot-Siegrist, E., & Masdonati, J. (2021). Labour market integration of young refugees and asylum seekers: A look at perceived barriers and resources. *British Journal of Guidance & Counselling*, 49(2), 287-303.
- [50] UNHCR (2021). *Refugee facts*. Retrieved from <https://www.unrefugees.org/refugee-facts/>, consulté le 01.07.2022.
- [51] Veloso, E. F. R., Trevisan, L. N., da Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2018). The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationship with new technologies. *Revista de Gestão*.
- [52] Xin, L., Zhang, S., Tang, F., Zhu, J., & Ding, Y. (2022). How Career Exploration Affects Employment Outcomes: A Two-Wave Study Among Young Chinese Adults. *Journal of Career Development*.

[53] Zikic, J., & Richardson, J. (2016). What happens when you can't be who you are: Professional identity at the institutional periphery. *Human Relations*, 69, 139-168.

[54] Yakushko, O., Backhaus, A., Watson, M., Ngaruiya, K., & Gonzalez, J. (2008). Career development concerns of recent immigrants and refugees. *Journal of Career Development*, 34, 362-396.

[55] Yachoulti, M., & Jacobs, A. (2020). Chapter eleven migration reform in Morocco: political and social realities behind the 2014 regularization program. *Managing Cultural Diversity in the Mediterranean Region*, 143.

VERS L'ÉMERGENCE D'UNE GESTION PARTENARIALE TERRITORIALISÉE À IMPACT SOCIAL, ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAL

Malika CHAOUKY

Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication.

Directrice déléguée d'ESSEC Afrique- Professeure.

ESSEC Afrique créée en juin 2016 au Maroc s'est installée sur son campus en juin 2017 à Sidi Bouknadel dans l'aire urbaine Rabat-Kénitra-Casablanca. Ce jeune campus faisant partie du Groupe ESSEC BUSINESS SCHOOL a décidé de s'implanter sur le continent africain et particulièrement au Maroc et a fait le choix de relever le défi des talents en préparant et transformant les leaders de demain pour changer le monde.

Valeurs humanistes, innovation, entrepreneuriat des lumières, intelligence artificielle, transition écologique, égalité des chances, inclusion, responsabilité sociétale et ancrage dans les territoires et écosystèmes, tels sont les maîtres mots inspirants qui animent la communauté ESSEC. C'est dans ce cadre que le campus ESSEC Afrique de Rabat a choisi de se tourner résolument vers son écosystème.

C'est en scellant plusieurs partenariats avec son écosystème que ESSEC Afrique s'ancre dans son territoire.

Le mot « territoire » vient du latin « territorium ». Il définit « *l'étendue de pays qui ressort à une autorité ou à une juridiction quelque* »¹. Le mot territoire a plusieurs dimensions et peut être analysé sous le prisme des historiens, géographes, éthologues, anthropologues, juristes, urbanistes avant de l'appréhender sur le plan social.

Le fait géographique du territoire résulte d'une co-construction entre le culturel et le géographique (Eric Dardel, 1899-1967)² dans un espace de temps donné. Les dimensions temporelle, culturelle et de spatialité contribuent à la socialisation du territoire.

La dimension éthologique (science du comportement des animaux) a aussi tout son sens. Selon, les savants, Jacob Von Uexküll³, Frederik J.J. Buytendijk⁴, Konrad Lorenz⁵, Nikolass Tinbergen⁶ et Irenaüs Eibl-Eibesfeldt⁷ cités par Eric Dardel, (1899-1967)⁸; les plantes et les

¹ Paquot. T., Qu'est-ce qu'un « territoire », Erès, « Vie sociale » 2011/2 N°2, p.23 à 32.

² Dardel. E., L'histoire, science du concret, Paris, PUF, 1946.

³ VON UEXKULL, J., Mondes animaux et monde humain, Paris, Denoël, (1934) 1984.

⁴ J.J. BUYTENDIJK., Frederik., L'homme et l'animal, essai de psychologie comparée, (1956), Paris, Gallimard, 1965.

⁵ LORENZ K., (1903-1989), Prix Nobel de médecine en 1973, auteur de L'agression. Une histoire naturelle du mail (1963), traduit de l'allemand, Paris, Flammarion, 1969.

⁶ TINBERGEN N., (1907-1988), La vie sociale des animaux. Introduction à la sociologie animale, Paris, Payot, 1977.

⁷ EIBL-EIBESFELDT I., Ethologie : biologie du comportement, Paris, Editions Scientifiques, (traduction française), 1972.

⁸ Dardel. E., L'histoire, science du concret, Paris, PUF, 1946.

animaux marquent bien « *leur territoire* » qui est mobile, variable selon les saisons, les activités et les dangers que ce soit en période de reproduction ou non.

L'anthropologie observe aussi les différences entre les humains quant à la notion de territoire.

Quant aux juristes, les lois régissent les territoires et les individus au regard de l'identité, la nationalité, la propriété des biens, du statut entre autres.

L'aménagement du territoire est bien la notion clé des urbanistes qui identifient spatialisation à territorialisation.

Enfin, le territoire est qualifié par Maryvonne Le Berre⁹ « *comme une portion de la surface terrestre, appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses besoins sociaux. C'est une entité spatiale, le lieu de vie d'un groupe, indissociable de ce dernier* ».

Ces différents partenariats ont-ils un véritable impact social, économique et environnemental sur l'écosystème du campus, concourent-ils à l'action collective et quelles sont leurs mesures d'impact ?

Nous nous interrogerons également sur leurs dimensions opérationnelles, leurs modes de gouvernance écosystémiques en termes de co-responsabilité (Condomines et Al, 2015)¹⁰ et leurs limites.

Aussi, nous définirons dans un premier temps la nature des partenariats, pour ensuite appréhender la gestion partenariale territorialisée et son impact social économique et environnemental tout en invoquant ses limites.

I- NATURE DES PARTENARIATS

Les partenariats de ESSEC Afrique se structurent en deux types : académiques d'une part et d'autre part de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de responsabilité sociétale de l'organisation (RSO), tel que défini par Jean Marie Peretti (Peretti J.M, 2022)¹¹.

1- Les partenariats académiques

Les partenariats académiques sont co-construits dans le cadre de la formation initiale développant les échanges d'étudiants avec des écoles ou des universités partenaires sur la

⁹ Maryvonne LE BERRE, « Territoires », in Antoine BAILLY, Robert FERRAS, Denise PUMAIN (dir.), Encyclopédie de géographie, Paris, Economica, 1995.

¹⁰ CONDOMINES et Al, 2015 ; tiré de l'article « Le territoire : de nouvelles opportunités pour la fonction RH » T. Colin ; E. Mercier ; Rencontres sur la Prospective des Métiers, « Quelles configurations RH demain ? », Paris, décembre 2016.

¹¹ PERETTI JM, « Ressources humaines » Chapitre 4 : L'audit social et sociétal, p.79, 18^{ème} édition, Vuibert, Collection Gestion, Paris, 2022.

base de programmes d'études, de summer school, de parcours thématiques dédiés au continent africain, d'élaboration de study case, de learning expedition, d'échange de professeurs, de hackathon.

Ces partenariats s'adressent aux étudiants de tous les programmes, bachelor, grande école, en mobilité internationale.

Ces partenariats académiques concernent aussi la formation continue avec la possibilité pour les professionnels de participer à des conférences, webinaires, témoignages, d'interagir par rapport à des thématiques techniques et sectorielles, mais aussi de permettre aux étudiants de la formation initiale de solliciter des stages et de participer aux forums métiers.

Ce pont avec la formation initiale constitue un élément déterminant de l'excellence académique basée sur l'approche pédagogique du « *learning by doing* ».

2- Les partenariats reposant sur la RSE et la RSO :

Le second type de partenariats repose sur la responsabilité sociale et sociétale de l'ESSEC Afrique. Ces partenariats se fondent sur des programmes d'égalité des chances, d'accompagnement des femmes à l'entrepreneuriat, d'actions contribuant à des éco-gestes environnementaux du site de la Plage des Nations et la découverte voire l'immersion des étudiants aux situations de handicap. Tous ces partenariats existent grâce aux collectivités locales, aux lycées de la région, aux associations.

A- Le programme d'égalité des chances :

En 2018, ESSEC Afrique en partenariat avec plusieurs lycées de la région de Rabat-Salé a facilité l'accès à l'enseignement supérieur aux élèves à fort potentiel à travers un système de tutorat pris en charge par les étudiants du campus. Ce programme d'égalité des chances qui a fait ses preuves sur le campus de Cergy Pontoise pendant plus de 15 ans a été lancé grâce au partenariat avec des académies régionales de l'enseignement secondaires de la région. Comme en témoigne le rapport réalisé par Nina Tunon De Lara Ramos¹², « *ce programme vise à renforcer les compétences extrascolaires de jeunes à fort potentiel issus de milieux populaires* ».

Le concept de compétence a pris une dimension particulière au cours des dernières années.

D'après le R.O.M.E¹³, le concept de compétence est un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir être qui se manifestent dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier dans une situation d'activité donnée. Selon De Montmollin, (1984)¹⁴ « *les compétences représentent des*

¹² TUNON DE RAMOS LARA Nina, Rapport d'activité 2017-2018, PQPM Maroc ESSEC Afrique.

¹³ Répertoire National des Métiers et des Emplois.

¹⁴ De Montmollin M., L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive, 1984. p. 63.

ensembles stabilisés de savoirs et de savoirs-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »¹⁵. Il s'agit, pour la définition donnée par De Montmollin, de faire référence à des tâches ou à des situations de travail et à la régulation dont est capable l'acteur dans son environnement de travail et son activité (De Montmollin, 1984).

Philippe Zarifian quant à lui, a considéré la compétence comme « *l'intelligence individuelle et collective des situations événementielles, considérées dans l'ensemble dans leur complexité* »¹⁶. Il ajoute quelques années plus tard qu'en utilisant le mot « *intelligence* », il s'agissait de signifier la nécessité de dépasser la distinction classique entre savoir formalisé et expérience.

L'intelligence est indistinctement conceptuelle et pratique, elle est compréhension des situations et actions pour les prendre en charge. Les mêmes situations productives qui mobilisent le plus de compétences, étant elles même mobiles, évolutives en partie imprévisibles et incertaines ; elles sont largement de nature événementielles (Zarifian, 1994). « *Leur intelligence se constitue à la fois dans l'anticipation complexe de déterminants techniques, économiques et sociaux de ces situations, dans l'initiative manifestée au présent de l'évènement (qu'il s'agisse d'une panne ou du lancement d'une innovation etc) et dans la compréhension à posteriori que l'on peut acquérir et partager de ce qui est advenu* » (Zarifian, 1994)¹⁷.

L'auteur nuance donc la définition qui repose sur le savoir et le savoir-faire pour donner plus d'importance à la réaction de l'acteur compétent face aux aléas et à l'imprévisible et sa façon de prendre en charge les événements.

Elisabeth Charlon¹⁸ et Maryvonne Lannoy (1992) reprennent la définition de De Montmollin et les commentaires de Claude Levy Leboyer (1984)¹⁹ pour arrêter la définition suivante : « *La compétence est une structure mentale relativement stable et organisée, mobilisable par la personne pour réaliser une famille de tâches, mais pouvant connaître des ratés. Elle se compose d'acquis structurés, de l'expérience professionnelle, de savoirs, de conduites-types, de raisonnement que l'on veut mettre en œuvre sans apprentissage. La résolution de problèmes est en quelques sorte automatisée* ».

En fait, ces définitions retracent les processus socio-cognitifs de l'individu en situation de travail qui agit en vue de solutionner une problématique donnée. Cette notion de compétence a fait l'objet d'une littérature abondante car elle est au cœur des problématiques de l'optimisation des ressources humaines.

¹⁵ *ibid*,

¹⁶ Zarifian P., Compétence et organisation du travail en milieu industriel. In la compétence, mythe, construction ou réalité. Paris, Edition L'Harmattan. 1994. P. 20.

¹⁷ Zarifian. P., *ibid*.

¹⁸ Charlon E., Transmettre les savoirs : nouvelles compétences des collectifs de travail avec l'encadrement. Dans l'Education permanente, titré l'Organisation qualifiante. N° 12. Octobre 1992. p.2.

¹⁹ Levy-Leboyer C., La crise des motivations. Paris. Presses Universitaires de France. 1984.

Nonobstant le champ professionnel, ce concept de compétence s'est imposé dans le monde académique soucieux d'assurer une adéquation entre les enseignements et le monde du travail. L'acquisition de ces compétences requises par métier assure une meilleure insertion des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi.

Sur le plan pédagogique, le développement du programme d'égalité des chances a permis un renforcement de la langue française pour les élèves présentant des lacunes de compréhension, d'expression et d'aisance communicationnelle.

Le projet a été bien accueilli par les 70 élèves sélectionnés des lycées qui ont pu bénéficier de séances de tutorat de la part de 14 étudiants recrutés sur le campus, ces tuteurs ayant été recrutés sur la base du volontariat. La composition des groupes d'étudiants s'est aussi fondée sur la maîtrise de la langue « Darija » (langue arabe marocain parlé), ce qui a permis d'assurer le lien avec les élèves des lycées lors des séances de tutorat.

Outre le renforcement des capacités en langue française, le programme a permis de développer la confiance en soi et la culture générale afin d'aider les lycéens à utiliser davantage la langue française de façon informelle. Les compétences attendues dans le cadre du marché du travail marocain exigent également une double maîtrise linguistique du français et de l'anglais afin de répondre à l'internationalisation des rapports professionnels.

En amont du programme, des entretiens de présélection ont été réalisés avec pour critères un niveau scolaire requis afin de ne pas surcharger les lycéens avec des activités extrascolaires les empêchant de se concentrer sur leurs résultats, une réelle motivation au programme, et aussi un environnement familial et social peu propice à la poursuite d'études dans le supérieur.

Par ailleurs, la formation des tuteurs a consisté en diverses activités en groupe en vue de connaître les différents enjeux pédagogiques et d'intégration du programme afin de faciliter l'apprentissage de la langue française.

La sensibilisation a porté sur l'interculturalité des apprentissages tant au niveau des interactions que des influences culturelles. Explorer les réalités culturelles de ce programme a permis de découvrir les interdépendances complexes entre le milieu humain du campus et son environnement où il s'insère. G. Hofstede propose de distinguer des lieux de socialisation différents, d'une part, pour les valeurs et, d'autre part, pour les usages ou les normes et les comportements²⁰.

Les valeurs sont au cœur de toute réalité culturelle ; l'approche anthropologique les déduit des finalités portées par le groupe. À côté de celles-ci, G. Hofstede a retenu d'autres manifestations de la culture : les rites, les héros et les symboles.

²⁰ Hofstede G., Neuijen B., Ohavy D.D., Sanders G., Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study across Twenty Cases, In Administrative Science Quarterly, N°2, 1990, p 226-316.

Les racines culturelles profondes sont les valeurs et les croyances majeures du terreau culturel complexe des acteurs internes ou externes de l'environnement. La notion de référent culturel illustre bien cette complexité. Ces interactions et influences culturelles ont été bien au cœur de la réussite du programme d'égalité des chances.

B- L'immersion des étudiants en situation d'handicap :

ESSEC Afrique a organisé des « *Journées Handicap* » comme étant des journées de réflexion et de travail sur la place des personnes handicapées au sein de l'entreprise et plus largement sur la question de la vulnérabilité et de la fragilité dans notre société et tout particulièrement dans un parcours professionnel.

Une visite d'un centre dédié aux salariés en situation de handicap dans la région de Rabat a permis aux étudiants de réaliser sur le terrain les situations professionnelles que vivent des personnes en situation de handicap.

Tables rondes et conférences ont permis de croiser les regards et partager sur la question de l'employabilité des personnes en situation de handicap avec des responsables d'entreprises et des acteurs associatifs, des institutions publiques et privées des régions de Rabat et de Paris.

Ces journées sont importantes pour les étudiants au regard de leur qualité de jeunes citoyens et futurs managers et illustrent bien les valeurs et l'engagement du Groupe ESSEC BUSINESS SCHOOL.

C- Les éco-gestes environnementaux du site de la Plage des Nations :

Le campus ESSEC Afrique a très vite intégré dans son approche de territorialisation des éco-gestes en partenariat avec une association locale de développement durable qui met en valeur le site de la plage des Nations située dans la commune de Sidi Bouknadel. Ces éco-gestes consistent à nettoyer, par les étudiants, la plage des Nations contribuant ainsi à son embellissement. Ces actions font partie d'un axe fondamental de la stratégie du Groupe ESSEC BUSINESS SCHOOL qui est le projet « *Together* ».

Selon Anne-Claire Pache, Directrice de la stratégie et de l'engagement sociétal, « *L'ESSEC a toujours pensé son rôle comme inscrit dans la société. Depuis sa création en 1907, les enjeux ont bien sûr évolué et se sont élargis de l'éthique des affaires à la responsabilité sociale et environnementale, jusqu'à questionner aujourd'hui l'organisation même de nos sociétés et de leur rapport par rapport à nos écosystèmes dans lesquels elles s'inscrivent* »²¹.

« *Notre leitmotiv consiste à développer une recherche de pointe portant sur ces enjeux tout en transcrivant nos valeurs humanistes dans nos modes d'enseignement et le fonctionnement de l'école. Cela guide notre stratégie RSE depuis deux décennies. En 2021, celle-ci s'est encore*

²¹ Rapport annuel 2022, Groupe ESSEC BUSINESS SCHOOL.

amplifiée avec le lancement du programme Together. Cette initiative est centrale dans le développement comme dans les orientations de l'ESSEC, de la direction générale aux instances de gouvernance (directoire, conseil de surveillance), en passant par le corps enseignant, les services transverses, les élèves et les associations. C'est une démarche unique, à 360 degrés qui entend transformer, l'enseignement, la recherche, les campus et les métiers de l'École à l'aune des enjeux environnementaux et sociaux. Pour cela, notre action s'appuie sur une direction de la stratégie et de l'engagement »²².

À ces éco-gestes, ESSEC Afrique a mis en place une série de mesures pour améliorer la transition écologique du campus.

D- Les programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat :

Les programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont des programmes « phares » du In Lab de ESSEC Afrique. De nombreux partenaires apportent leur contribution à leur réussite. ESSEC Afrique est un des partenaires académiques. Outre l'aspect académique, les montages budgétaire et financier sont importants pour assurer la pérennisation des programmes et des processus.

Les partenaires sont multiples : universités, associations, agence de coopération internationale.

Ces programmes s'adressent essentiellement aux femmes en situation de précarité ou de vulnérabilité en situation rurale ou péri-urbaine. La notion de territoire prend ainsi tout son sens.

Les porteuses de projets candidatent et sont sélectionnées par les partenaires aux programmes sur la base de la faisabilité et surtout du caractère innovant du projet entrepreneurial.

La formation intensive en dual permet aux entrepreneures d'être initiées aux fondamentaux de l'entrepreneuriat, d'être coachées, tutorées, mentorées et accompagnées tout en bénéficiant d'une période d'incubation en présentiel sur le campus de l'ESSEC Afrique. Elles développent ainsi leurs soft-skills et leurs compétences comportementales métiers. À cela s'ajoutent les techniques de mise en réseau.

L'inventivité, l'innovation sont essentielles pour les porteuses de projets d'horizons divers avec des niveaux académiques très hétérogènes venant de toutes les régions du Royaume, intervenant dans des secteurs multiples (agroalimentaire, environnement, artisanat, textile, tourisme, santé, agriculture, commerce digital, industrie et bijouterie).

²² Rapport annuel 2022, Groupe ESSEC BUSINESS SCHOOL.

Cette démarche d'enrichissement par l'innovation est créatrice de valeur pour les porteuses de projets. Elle ne peut être que durable. Aujourd'hui, la durabilité est l'enjeu premier de notre planète. L'innovation joue aussi un rôle avant-gardiste sur plusieurs niveaux : la prévention, la transition et la création de nouvelles industries. L'innovation peut être également incrémentale ou de rupture pour inventer, mais l'essentiel est d'innover dans la réflexion, le déploiement afin de maximiser l'impact sociétal, économique et environnemental.

Ces entrepreneures ont développé cet esprit communautaire d'entraide et de solidarité avec cette volonté d'apprendre, de transmettre et surmonter les écueils. Pour la majorité d'entre elles, c'est le projet de leur vie ayant un impact sur leur douar (village) ou région !

Cette motivation entrepreneuriale se traduit par plusieurs facteurs d'autonomisation, de mise en relation, d'opportunité, et de se « *rendre utile pour sa communauté* ».

La motivation entrepreneuriale a été appréhendée selon plusieurs approches. Selon Carsrud et Brannback (2011)²³, il y a lieu de distinguer l'économique du psychologique. Pour de nombreux auteurs, la décision de créer une entreprise relève du processus de maximisation, dans le sens où l'individu recherche le gain (Arenius et Minniti, 2005)²⁴ alors que Latham et Pinder (2005)²⁵ assimilent la création d'entreprise à un processus psychologique d'immersion dans son territoire. La motivation est un déclencheur pour entreprendre.

II- GESTION PARTENARIALE ET TERRITORIALISÉE

Ces nouveaux dispositifs qualifiés de partenariat sur le territoire et leur logique ont été analysés (Defélix et al., 2007 ; Defélix et al., 2013)²⁶ quant à leur définition et à leur spécificité particulièrement en gestion des ressources humaines (Bories-Azeau et al., 2008 ; Mazzili, 2011)²⁷ mettant en évidence leur hétérogénéité quant à leur influence sur le territoire.

Pour ESSEC Afrique, le territoire est analysé comme un construit social avec une capacité à nouer des relations inter-organisationnelles tout en appréhendant l'influence des partenaires sur les décisions des projets afin de « *conceptualiser un modèle de gouvernance*

²³ Carsrud A., Brannback M., 2011, « Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? », Journal of Small Business Management, vol. 49, n° 1, pp. 9-26.

²⁴ Tiré de EL BOUFI N., « L'entrepreneuriat informel au Maroc : Motivations féminines ». International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol.17, p.66-71, 2020.

²⁵ Tiré de EL BOUFI N., « L'entrepreneuriat informel au Maroc : Motivations féminines ». International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol.17, p.66-71, 2020.

²⁶ DEFELIX C., DEGRUEL M., LE BOULAIRE M, et RETOUR D. (2013), « Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », Management & Avenir, N°59, p.120-138.

²⁷ BORIES-AZEAU I., LOUBES A., et ESTEVE J.-M. (2008), « Emergence d'une GHR territoriale et réseau inter-firmes », Actes du XIX^e Congrès AGRH, Dakar.

partenariale ». Cette ambivalence de gestion à la fois « *territoriale et partenariale* » a été qualifiée de « *gouvernance écosystémique* » par Uzan (2013)²⁸.

Cette co-construction suppose une co-responsabilité des partenaires. L'ESSEC Afrique a comme rôle principal la transmission des savoirs, des compétences d'enseignement, de tutorat, de mentorat en faisant émerger des projets innovants tant par exemple pour les femmes entrepreneures que pour le tutorat des élèves des lycées pour le volet RSE ; il en va de même aussi pour le volet académique. L'ESSEC Afrique joue aussi le rôle de « *facilitateur des relations de proximité* » (Mazelli, 2015, p 202)²⁹.

Il nous est apparu important de revisiter la notion de valeur partenariale, de sa création et son appropriation par les parties prenantes.

La création de la valeur partenariale peut être appréhendée sur plusieurs niveaux d'analyses qui reposent sur la théorie des parties prenantes qui prennent en compte tous les acteurs avec lesquelles elles sont en relation. Cette théorie a pour objectif d'élargir le spectre de la responsabilité des dirigeants des entités constitutives des parties prenantes particulièrement pour les entreprises.

Selon Charreaux et Desbrières (1998), les parties prenantes sont définies comme étant « *un agent dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme* »³⁰.

Nous adapterons cette notion de parties prenantes aux partenaires de projets, créateurs de valeurs, confortant toute leur légitimité et leur pouvoir d'influence, objet de notre étude. Pour l'auteur M. C. Suchman (1995), la légitimité peut être considérée « *comme une perception généralisée ou de supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, propres ou appropriées et ce, à l'intérieur d'un système social de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* »³¹.

Selon B. Langtry (1994)³², la légitimité s'adresse aux acteurs dont le bien être dépend de l'entreprise. Le bien être peut être considéré au sens large, et pas seulement financier ou de rente. À cette notion de légitimité s'ajoute celle de pouvoir. L'existence des parties prenantes se justifie par l'existence des relations de pouvoirs entre les parties et donc d'une interdépendance entre les différents acteurs qui constituent l'environnement (Andriof et Waddock, 2002)³³.

²⁸ UZAN O. (2013), « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas de Danone ». Management & Avenir, N° 59, p.194-210.

²⁹ MAZILLI I. (2016), « Dans les rouages de la GPEC territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative », @GRH, N° 18, p.39-63.

³⁰ CHARREAUX G., et DESBRIERES Ph., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur patrimoniale contre-valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, Vol ?1, N°2, p. 57-88.

³¹ SUCHMAN M.C. (1995) , Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Review, vol.20, N°3. P. 571-610.

³² LANGTRY B. (1994), Stakeholders and moral responsibilities of business, Business Ethics Quarterly, N°4, p.433.

³³ ANDRIOFF J. et WADDOCK S., (2002), Unfolding stakeholder engagement, in Andriof J., Waddock S., Husted B. and rahman S. (ed) Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement, Sheffield, Greenleaf, p.19-42.

C'est dans cet esprit que nous intégrons légitimité et pouvoir dans la création de la valeur partenariale.

La création de la valeur partenariale et son appropriation s'apparentent-elles aux mécanismes de gouvernance ?³⁴.

Cette question nous permettra d'identifier les sources de rentes à même de créer de la valeur partenariale. Outre le management, les compétences des collaborateurs, les facteurs de production, les relations entre l'entreprise et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes mais elles sont édifiées de façon à construire la valeur patrimoniale.

La cartographie des parties prenantes prend en compte les attentes et le pouvoir de chacun des acteurs tout en mettant en valeur les priorités.

Selon M.A. Khaldi, (2015)³⁵, plusieurs sphères sont identifiées. Les sphères publiques, sociales, économiques, industrielles et scientifiques se croisent et se co-construisent en fonction de l'activité de la firme ou des partenariats.

Dans notre cas, ce sont les partenaires académiques, les associations qui sont les parties prenantes de l'ESSEC Afrique à travers les projets d'égalité des chances, de programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat au féminin, des éco-gestes et de l'ouverture de nos étudiants à la sensibilisation du handicap.

Toujours selon M.A. Khaldi, (2015)³⁶, il est important de relever les trois dimensions des parties prenantes : descriptive, instrumentale et normative.

Selon l'approche descriptive, les relations sont explicitées entre l'entreprise et ses parties prenantes mettant en exergue le degré d'interaction et leur impact sur les décisions organisationnelles.

Pour la dimension instrumentale, deux types de parties prenantes sont identifiées. Celle qui se fait sur la base de la contribution directe aux résultats ; c'est le cas des actionnaires dans l'entreprise et celle qui est la contribution indirecte des parties prenantes externes.

Enfin dans la dimension normative de la théorie des parties prenantes, l'implication des parties prenantes sociales, publiques, voire économiques sont prises en considération dans les systèmes de décisions organisationnelles, d'amélioration des conditions de vie et de bien-être sociétal et environnemental. Carroll et Buchholtz (2000)³⁷ suggèrent de croiser les trois

³⁴ KHALDI A. M. « Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale ». <https://theses.hal.science/tel-01127425>. Submitted on 7 Mar 2015.

³⁵ KHALDI A. M. « Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale ». <https://theses.hal.science/tel-01127425>. Submitted on 7 Mar 2015, p.55-57.

³⁶ KHALDI A. M. « Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale ». <https://theses.hal.science/tel-01127425>. Submitted on 7 Mar 2015, p.55-57.

³⁷ A.B. CAROLL, A.K. BUCHHOLTZ. (2000), « Business and Society : Ethics and Stakeholder Management », South-Western Publishing, 4^{ème} édition, Cincinnati, p.72.

dimensions de la théorie des parties prenantes pour rechercher la meilleure façon de diriger afin de promouvoir le cadre d'un management prônant les valeurs d'éthique.

Cette recherche du management éthique est intimement liée à la notion de risque et d'incertitude. Pour Cox et Rich (1997)³⁸, le risque comprend les pertes des moyens engagés ainsi que la non-atteinte des objectifs.

L'incertitude pèse sur le processus de décision et surtout sur son efficacité. Dans le cas des partenariats de l'ESSEC Afrique, le risque est une source d'implication. (Laurent et Kapferer, 1986)³⁹. Le risque peut être aussi lié à la transmission de l'information, partielle, biaisée ou incomplète.

Il est donc salutaire de renforcer les mécanismes de gouvernance pour limiter les risques encourus afin d'avoir un effet positif sur la création de la valeur partenariale.

En mobilisant une nouvelle fois la théorie des parties prenantes, nous pouvons considérer les différents acteurs inhérents aux processus des programmes d'accompagnement en entrepreneuriat comme étant stratégiques et pouvant par la même influencer les décisions des structures d'accompagnement.

À ce propos, Spear (2004)⁴⁰ a posé la question de l'arbitrage entre les différentes parties prenantes et les décisions stratégiques prises dans le cadre d'une organisation non lucrative.

Dans le cadre des programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat au féminin, la création de la valeur partenariale tient compte de cette fluidité des relations entre les différents partenaires ainsi que la mise en place d'organes de gouvernance tels que, la commission de sélection des projets, le comité pédagogique et le jury d'attribution des meilleurs projets. Ces instances de gouvernance sont constituées des membres partenaires avec une instance indépendante garantissant les processus de conformité.

III- IMPACT SOCIAL, ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAL ET SES LIMITES.

Cette gestion territorialisée et partenariale a-t-elle un impact social, économique sur son environnement spatial ?

Relativement aux partenariats académiques, l'impact se mesure grâce aux classements internationaux tels que le Financial Times (FT) et le World University Ranking (QS) des grandes écoles mais aussi des classements français tels que l'Étudiant, le Point, le Parisien et le Figaro,

³⁸ D. F. COX et S.V. TICH (1997), Perceived Risk and Consumer Decision Making- The Case of telephone Shopping, Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, D.F. Cox ed., Boston, Harvard University Press, p.487-586.

³⁹ G. LAURENT. Et J.N. KAPFERER, (1986), Les profits d'implication. Recherche et Application en marketing. 11, Avril, p. 41-58.

⁴⁰ SPEAR, R., (2004), Governance in democratic member based organisations. Annals of public and Co-operative Economics, 75(1), p. 33-59.

tout en rappelant que le Groupe ESSEC Business School est une école « *Monde aux racines françaises* ».

En novembre 2022, le classement Change NOW x Les Échos Start désignait l'ESSEC « *première école de management de France en matière de transition écologique et sociale* ». ⁴¹

« *Selon une étude du cabinet Accenture, 92 % des diplômés estiment en effet « important de travailler dans une entreprise socio-responsable ». « Dans le même temps, 40 % des managers interrogés en 2021 par Birdeo envisageaient de recruter des professionnels du développement durable. Ce mouvement de fond exige de former des professionnels à même de conduire le changement dans les entreprises, les collectivités et les associations ».* ⁴²

Outre les classements des grandes écoles, l'activité de recherche est également un critère d'appréciation du ranking. Le nombre de publications et leur qualité sont répertoriés selon les sources publiées : ouvrages collectifs, activités éditoriales, ouvrages et revues professionnelles.

Cette activité de recherche fondamentale a un impact sur le nombre d'évènements organisés tels que les conférences, les workshops, et séminaires dont bénéficie toute la communauté « ESSEC ».

L'impact de ces partenariats académiques se mesure aussi à l'employabilité des étudiants diplômés. La communauté ESSEC des alumni est un indicateur pertinent d'intégration des lauréats dans la sphère économique. Avec ses 62 000 diplômés répartis dans plus de 80 pays en 2022⁴³, les lauréats s'insèrent facilement et ont un impact positif sur leur environnement.

Pour les partenariats relatifs à la responsabilité sociale et sociétale d'ESSEC Afrique, les mesures d'impact se font par projets. Pour le programme d'égalité des chances, le programme a permis un double impact en formant les tuteurs des lycéens et lycéennes et un gain de compétences, telles que, « *approfondir sa culture générale, avoir une expression plus fluide en langue française, gagner en confiance en soi, pouvoir s'exprimer en public, savoir gérer son orientation au lycée ou dans l'enseignement supérieur* »⁴⁴.

L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système d'études supérieures est perçu comme un encouragement à la création d'entreprise ayant un impact économique social et environnemental.

L'entrepreneuriat au féminin s'adressant à des niveaux d'études extrêmement hétérogènes nécessite une ingénierie pédagogique dédiée. Cela a été le cas pour les programmes d'accompagnement de l'entrepreneuriat au féminin de l'ESSEC Afrique.

Comment peut-on évaluer l'efficacité de ce programme d'accompagnement ?

⁴¹ Rapport annuel 2022, Groupe ESSEC BUSINESS SCHOOL.

⁴² Rapport annuel 2022, GROUPE ESSEC BUSINESS SCHOOL.

⁴³ Rapport annuel 2022, Groupe ESSEC BUSINESS SCHOOL.

⁴⁴ TUNON DE RAMOS LARA Nina, Rapport d'activité 2017-2018, PQPM Maroc ESSEC Afrique.

La performance du programme tient compte de l'analyse de l'impact des dynamiques de groupes et des stratégies individuelles sur le développement des connaissances et compétences attendues au niveau individuel et collectif. L'expertise des enseignants et leurs aptitudes à transmettre leur enseignement sont aussi un élément clé du dispositif. Diverses approches pédagogiques et didactiques, telles que le mentorat, le tutorat ou le coaching permettent aux entrepreneures de simuler les situations en temps réel.

La mise en réseau et l'immersion dans l'écosystème entrepreneurial constituent aussi un élément déterminant de leur cursus de formation.

D'après Nabi et al.,(2011)⁴⁵ l'impact de l'enseignement de l'entrepreneuriat peut être défini comme « *un changement qui peut être observé au travers de dimensions* ». Ces dimensions sont identifiées par Vesper et Gartner (1997) comme étant les suivantes : « *leadership* », « *information et analyse* », « *planification stratégique et opérationnelle* », « *management des ressources humaines* », « *management des processus éducatifs et professionnels* », « *satisfaction des apprenants et des parties prenantes* »⁴⁶.

Pour d'autres auteurs tel que (Gibert, 2003) « *L'impact ne s'observe pas, ne se constate pas, c'est le fruit d'une reconstitution intellectuelle* »⁴⁷ de la comparaison entre une situation avant la formation et après la formation. L'impact se mesure grâce à la modification des habiletés, des connaissances, des compétences, des soft-skills et du parcours expérientiel.

Pour Byrne, Fayolle et Toutain (2014) d'autres thématiques sont investiguées, telles que « *les connaissances, compétences et attitudes entrepreneuriales* », « *sentiment d'auto-efficacité* », « *potentiel entrepreneurial* », « *intention* », « *efficacité des programmes de formation* », « *impact du modèle de rôle* » et « *identification d'opportunité* »⁴⁸.

Dans le programme d'accompagnement au féminin, nous avons pu constater une véritable « *transformation* » des entrepreneures entre le démarrage et la fin du programme.

En termes de mesure d'impact, le programme d'accompagnement en entrepreneuriat se mesure selon le taux de participation, le taux de survie des entreprises après 12 mois, le nombre d'emplois générés après deux années de profitabilité. Sur le plan pédagogique, l'évaluation s'est faite sur le taux des résultats des rendus, le taux de recommandation, le nombre de business plan validés pour un financement.

Ces programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat revêtent une importance prégnante pour les territoires. Elle est significative dans l'amélioration des niveaux de vie par la création

⁴⁵ NABI, G., & LINAN, F., (2011). Graduate entrepreneurship in the developing world : intentions, education and development. *Education+ training*, p. 52 (1), 20-47.

⁴⁶ VESPER, K. H., & GARTNER, W.B. (1997). Measuring progress in entrepreneurship education. *Journal of Business venturing*, p. 12 (5), 403-421.

⁴⁷D.H., GIBERT. (2003). L'évaluation de politique : contrôle externe de la politique publique, *Revue Française de Gestion*, p. (6), 259-273.

⁴⁸ BYRNE, J., FAYOLLE, A., & TOUTAIN, O., (2014). Entrepreneurship education : What we know and what we need to know. In E. CHELL, & M. KARATAS-OZKAN (Eds.). *Handbook of research on small business and entrepreneurship*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.

d'emplois et de richesses au sein de la région et plus précisément du douar en ayant un impact sur le développement économique du territoire.

Nous pouvons parler d'économie solidaire. Cette expression a tout son sens lorsque les entrepreneurs mutualisent leurs activités en coopératives.

L'entrepreneuriat au féminin développe aussi l'appartenance à une communauté au sein du territoire. Ce développement est inhérent à la création d'emplois, l'autonomisation des femmes en situation de précarité et de vulnérabilité tout en mettant en valeur le patrimoine territorial ainsi que les compétences locales.

Il favorise aussi le développement économique et par son ancrage territorial constitue les fondements de l'économie sociale et solidaire (Pecqueur et Itçaina, 2012)⁴⁹.

Cet accompagnement se concentre surtout sur la relation accompagnateur/accompagné. Fabbri et Charue-Duboc⁵⁰ pensent que « *la démarche d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans le cadre d'une relation interpersonnelle accompagnée/accompagnateur, soutenue dans la durée* ».

La mission de l'accompagnant est de transférer un ensemble de son expertise sur les volets entrepreneuriat, finance, marketing, juridique, ressources humaines et autres permettant aux participantes de monter en compétences sur leur projet.

Comment allons-nous évaluer l'impact d'une manière générale?

Quatre critères d'évaluation sont envisagés :

- La pertinence qui évalue les besoins sociétaux de l'objet, du programme d'accompagnement ou autres à l'origine de l'étude et la capacité de cette dernière à apporter une réponse.
- L'efficacité en termes d'atteinte des objectifs fixés.
- L'efficience qui interpelle les moyens d'action à mettre en œuvre.
- Le changement observé durant la période, objet de l'analyse et son impact sur les parties prenantes.

L'impact est aussi de nature multidimensionnelle : social, économique, environnemental, culturel, politique. Ses effets peuvent être directs, indirects, attendus, inattendus, à court terme ou sur le long terme.

Selon Jean Marie Peretti, l'impact social « *peut être défini comme la somme des différentiels générés dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes* »⁵¹.

⁴⁹ PECQUEUR. B., & ITCAINA. X., (2012), « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », Revue internationale de l'économie solidaire, (325), p. 48-64.

⁵⁰ FABBRI, J., & CHARUE-DUBOC, F., (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de la Ruche. Management international, 17 (3), p. 86-99.

⁵¹ PERETTI JM., FRIMOUSSE S., Impact social positif et création de valeur, EMS Editions/Question (s) de management 2020/1 N°27/p.91-130.

Le campus d'ESSEC Afrique contribue ainsi à la chaîne de création de valeur émergente au sein de son écosystème par ses « *espaces d'action de références* », « *un agencement territorial* », « *connectant à l'échelle d'un espace donné un ensemble de ressources hétérogènes, aussi bien humaines que spatiales, ou encore liées à des technologies, à des compétences et à des connaissances* » (Raulet-Croset, 2008)⁵².

Cet impact social s'intègre plus largement dans un équilibre sociétal et territorial.

Par son innovation sociale, ESSEC Afrique amorce de la vitalité au sein de la commune de Sidi Bouknadel !

Cette gestion partenariale territorialisée semble toutefois présenter ses limites quant à la pérennisation de ses dispositifs opérationnels et de modes de gouvernance liés aux financements des partenariats, aux compétences et surtout au recrutement des personnes ressources à même d'assurer la continuité des programmes dans le temps. La gestion des talents au sein du territoire mérite d'être appréhendée comme une nouvelle perspective d'étude dans le champ de management (Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2015)⁵³.

Cette gestion partenariale territorialisée illustre bien le caractère inclusif, de durabilité avec ses valeurs humanistes d'entraide et de solidarité du campus ESSEC Afrique.

⁵² RAULET-CROSET N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », Revue Française de Gestion, N°. 184, p. 137-150.

⁵³ LOUFRANI-FEDIDA S. et SAINT-GERMES E. (2015), « Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis », @GRH, N° 15, p. 99-125.

L'IMPORTANCE DE LA COORDINATION DANS LE MANAGEMENT

Fernando CUEVAS

Une entreprise doit négocier avec différents domaines pour pouvoir fonctionner. Elle va devoir se spécialiser dans sa **gestion** : gestion de la production (technique, matière première, matériel), gestion financière (argent), gestion de la commercialisation (clients, distributeurs), etc. Pour éviter la dispersion, elle va devoir mettre en œuvre des systèmes de **management**, fondés essentiellement sur des dispositifs de coordination.

Nous allons traiter dans cette communication huit dispositifs pour coordonner ces actions. Le texte est en fait une synthèse de notre livre : *Les huit dispositifs de coordination* (F. Cuevas, 2022) qui est inspiré en partie des travaux d'Henry Mintzberg (1990) où il présente 6 structures organisationnelles. Nous en avons ajouté deux autres (les relais et la communication informelle) et les avons interprétées comme une pratique de coordination.

Toute organisation (entreprise privée, entreprise publique, association, coopérative, service public, etc.) doit s'adapter à son environnement. Cela l'oblige, à des fins de **pertinence**, à se différencier au risque de se désagréger. Pour pouvoir fonctionner de façon **cohérente**, elle devra mettre en œuvre des dispositifs de coordination.

La dialectique pertinence/cohérence est le fondement de toute organisation. Plus l'organisation cherche à s'adapter, en se différenciant par des spécialités, plus elle aura besoin de trouver une cohérence en coordonnant ses actions. Pour affronter les risques de toutes sortes : technologiques, économiques, humains, financiers, juridiques, concurrentiels, les entreprises vont embaucher des spécialistes pour pouvoir « dialoguer » et optimiser la relation avec l'extérieur. Mais plus il y a de spécialistes, plus il y aura des problèmes de langages, de logiques et par conséquent de communication entre eux. L'entreprise devra alors mettre en place une diversité de dispositifs de coordination. Cette dialectique se base sur le modèle de Lawrence et Lorsh (1973).

Nous proposons donc la définition suivante de la coordination :

« le management des interdépendances entre les activités (services, produits et informations) réalisées par un individu ou un groupe en vue d'une cohérence qui permette la synergie nécessaire à l'atteinte des buts fixés, notamment la satisfaction du bénéficiaire de l'action » (Cuevas, 2022, page 23).

Dans cette communication nous allons étudier les huit dispositifs de coordination suivants :

Le chef : la coordination dans la tête d'une personne ;

Le relais : la coordination grâce à des intermédiaires sans lien hiérarchique ;

Les règles et les procédures : la coordination objectivée ;

Le système buts-stratégie-objectifs-délégation-évaluation : la coordination fondée sur la confiance des décisions des collaborateurs ;

Les réunions : la coordination par l'ajustement direct mutuel formel ;

Les communications informelles : la coordination spontanée ;

La technique : la coordination par le partage des réflexes basés sur des compétences ;

L'idéologie : la coordination par le partage des réflexes basés sur des valeurs.

- **Le chef**

Le chef est le dispositif le plus ancien et le plus connu. Il dispose d'un pouvoir (capacité à influencer le comportement d'une autre personne), de source formelle (autorité par la propriété, l'élection ou la délégation) ou informelle (leadership grâce au charisme, à l'expertise, à une vision ou à une légitimité sociale). Selon les travaux de P. Hersey et K. Blanchard (2007), le manager doit s'adapter aux situations en fonction de la maturité des collaborateurs.

Nos travaux nous ont amenés à ajouter d'autres variables tels que le temps et les compétences. La nouveauté que nous apportons, c'est l'affirmation que les quatre styles : directif, participatif, soutien et délégation sont chacun performants en fonction des situations. Lors de risques avérés ou plutôt lors d'urgences dues à des crises, un chef directif est indispensable.

En illustration, lors d'un incendie, le chef donne des ordres à ses collaborateurs sans demander leur avis ou très rarement.

- **Le relais**

Notre expérience nous démontre que nous travaillons et que nous devons nous coordonner, plus souvent avec des personnes avec qui nous n'avons pas un lien d'autorité : en interne (collègues) ou en externe (clients, fournisseurs, partenaires). Les relais en interne en échangeant avec les collègues sont amenés fréquemment à défendre la logique du groupe qu'ils représentent, parfois au détriment de l'organisation.

L'essor des entreprises en réseau a largement contribué au développement de la coordination par les relais. Les travailleurs ont désormais un plus grand souci à satisfaire les bénéficiaires de leur action plutôt que leur chef.

Pour être un bon relais, le représentant du groupe devra comprendre la logique du partenaire, en lui expliquant la logique du groupe qu'il représente, en cherchant des compromis ou des médiations. Pour arriver à un accord, il devra prouver à son partenaire sa légitimité, être très diplomate et éviter des conflits.

Un bon relais devra travailler sans cesse pour maintenir et développer son capital social.

Pour exemple, le conflit classique entre les commerciaux qui souhaitent que l'entreprise accorde de larges crédits à leurs clients (relais extérieurs) pour faciliter la vente et le comptable (relais interne) qui ne veut pas prendre beaucoup de risques de contentieux. Pour débloquer la situation, ils devront prendre les « habits » de relais et composer avec le partenaire.

- **Les règles et procédures.**

Nous rentrons dans les dispositifs codés. Les règles et les procédures permettent d'anticiper les comportements des autres. Dans une ville, les voitures peuvent rouler avec une grande coordination avec les autres voitures car le code de circulation facilite la prévision des comportements des autres automobilistes. C'est quand un conducteur ne respecte pas le code qu'il y a des embouteillages voire des accidents.

Les chefs et les relais élaborent quotidiennement des axes de coordination. Quand ils deviennent répétitifs et nombreux, il vaut mieux alors écrire la règle qui va diriger l'action sans leur intervention quotidienne. Le collaborateur, en suivant une règle, a plus le sentiment d'obéir à une logique qu'à une personne.

Le travail du collaborateur, ainsi que celui du chef, se voient largement facilités car une règle est une décision bien réfléchie, élaborée sans précipitation, en analysant les « pour et les contres ». Le chef interviendra seulement en cas de problème : une interprétation à donner à la règle, à décider sur un cas nouveau, bref, il va pratiquer le management « par exception ».

Pour éviter la bureaucratisation provoquée par les multiples règles et les procédures, l'organisation devra se doter de politiques qui sont des guides d'actions à interpréter, à la différence des règles qui doivent être respectées et appliquées scrupuleusement.

Les règles et les procédures sont indispensables notamment dans les domaines où les risques sont importants : aéronautique, banque, santé ...

- **Le système buts-stratégie-objectifs-délégation-évaluation.**

« *Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va* » (Sénèque). Dans les organisations il est important de savoir « où on va » et encore plus « pourquoi » et « pour qui ». Une bonne coordination commence par la prise de conscience du sens des actions, des raisons d'être. Toute action humaine a pour but de satisfaire un besoin (survivre), un désir (vivre) ou résoudre un problème (action). Le but est essentiellement qualitatif. Un but bien défini représente la moitié des efforts de coordination.

La stratégie répond au « comment va-t-on atteindre notre but » ? La stratégie contribue à la coordination car elle précise les axes, les choix fondamentaux d'adaptation, passifs et actifs par rapport à l'environnement. Elle constitue par excellence un guide pour l'action.

Les objectifs vont établir la performance souhaitée. Ils sont quantifiables et mesurables. Un objectif doit être présenté plus comme un défi que comme une menace. Il doit être un facteur de motivation et non d'angoisse.

Une fois définis « le pourquoi », « le pour qui », « le comment », « le combien » le collaborateur est en mesure d'agir en autonomie et d'adapter son action aux situations spécifiques auxquelles il va être confronté. Autrement dit il disposera d'une délégation d'action qui optimisera sa performance.

Pour savoir si les décisions prises ont été correctes ou non, l'organisation effectuera un suivi pendant ou une évaluation après l'action, afin d'améliorer les systèmes de travail et prendra des décisions nécessaires à la bonne conduite des actions.

Pour illustrer ces propos, une entreprise, qui se préoccupe de la souffrance humaine, va se fixer des objectifs de diminution des accidents de travail, accordera alors une délégation à une commission pour le développement des mesures de prévention nécessaires.

- **Les réunions**

Nous venons de parler de la création d'une commission qui va réunir un certain nombre de personnes, qui vont chercher des actions communes cohérentes pour résoudre un problème. Quatre types de réunions peuvent être envisagés : information, diagnostic, décision, négociation.

Quand le fonctionnement d'une entreprise se fonde essentiellement sur le développement de projets, elle sera souvent amenée à établir une structure matricielle, à double autorité, fonctionnelle et opérationnelle, qui combinera les fonctions (production, commercialisation, contrôle de gestion, GRH, etc.) avec les produits (par exemple voitures citadines, routières, luxe, utilitaires).

Les réunions seront alors des dispositifs permettant de rendre cohérente l'action des différents acteurs.

Pour exemple, nous avons, dans les entreprises le comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) qui a pour but de diminuer les risques d'accident et de maladies au travail.

- **La communication informelle**

Les organisations sont formées d'individus qui communiquent en tant que rôles, mais aussi en tant que personnes. Dans les réunions, les personnes interviennent principalement en assumant des fonctions et secondairement en tant que personnes. Dans les communications informelles, elles interviennent principalement en tant que personnes, sans oublier qu'elles assument une fonction. Nous allons différencier les communications formelles (qui engagent l'organisation) et les communications informelles (qui ne l'engagent pas). Les communications informelles contribuent à traiter des situations non prévues par les codes formels.

Pour qu'il y ait une bonne coordination il faut que les membres de l'organisation se fassent confiance. Celle-ci n'existe pas, sauf dans de rares cas, sans une interaction qui permette de faire connaissance. Cette confiance contribue largement à la résolution de problèmes complexes de travail et de relation humaine. Dans les organisations, ces communications informelles sont fréquentes à l'intérieur de l'entreprise : la salle de café, la cantine, les couloirs, les bureaux, la photocopieuse et aussi à l'extérieur : des séances de formation, des déplacements de travail, le partage des transports communs, etc.

Eric Trist dans ses travaux sur les mines de Tavistock a étudié les relations entre les mineurs qui, grâce à un vécu intense de communications informelles, avaient développé une grande solidarité face aux risques inhérents à leur activité.

- **Le partage d'une technique**

Quand les membres d'une organisation ont une technique commune, ils partagent une même logique, un même langage, les mêmes méthodes. La coordination sera par conséquent automatique, chacun travaillant individuellement, contribuera à des résultats collectifs convergents. C'est la cohérence interne à la technique qui harmonisera les actions de chacun.

Nous avons observé que les différents domaines de l'activité humaine sont de moins en moins assumés par les familles et deviennent organisationnels. Maintenant nous naissons dans des maternités, sommes scolarisés depuis notre plus jeune âge, mangeons dans les cantines scolaires ou d'entreprise, achetons des plats préparés, faisons appel à des entreprises spécialisés dans le jardin, vivons nos dernières années dans une maison de retraite et à la fin une entreprise de pompes funèbres s'occupe de nous. Toutes ces activités se professionnalisent, à savoir impliquent des compétences et des études (voire des diplômes), des règles, des codes de déontologie.

De la même façon, le management se professionnalise. Des travaux de recherche se centrent sur les méthodes et les techniques. Des formations initiales et continues deviennent indispensables.

Nous avons par exemple les sapeurs-pompiers, grâce » à leur professionnalisation, quand ils interviennent reçoivent peu d'ordres car ils ont des procédures à suivre mais surtout disposent d'une technique partagée qui leur permet une coordination entre eux car ils ont intégré des réflexes professionnels.

- **Le partage d'une idéologie**

Dans toute organisation il est très important, voire indispensable, que les membres partagent les mêmes valeurs qui sont à la base de l'idéologie et de la culture organisationnelle.

L'idéologie clarifie la place de l'organisation dans notre société et surtout la façon dont elle compte établir des relations avec ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, la société en général, la nature.... Ces relations seront guidées par une éthique (intéressée) ou une morale (désintéressée).

Une valeur est caractérisée par un coût (argent, prestige, temps), est un guide pour l'action, permet une hiérarchie dans les actions, est sanctionnée socialement et surtout porte sur le respect d'autrui. Le respect est la valeur fondamentale de toutes les valeurs.

Un dirigeant d'une entreprise nous a dit « *je préfère diminuer la rentabilité de mon entreprise que diminuer le budget pour la prévention des accidents et des maladies au travail* ».

CONCLUSION

La gestion des organisations, caractérisée par des nombreuses incertitudes, pour être performante, doit se spécialiser, donc se différencier, en cherchant une pertinence et pour éviter une dispersion des efforts, doit mettre en œuvre des systèmes de management pour se coordonner et apporter une cohérence à ses actions.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] CUEVAS Fernando (2018), Le glossaire du management, Editions EMS
- [2] CUEVAS Fernando (2022), Les huit dispositifs de coordination, Editions EMS
- [3] HERSEY P. et BLANCHARD K. (2007) Management of Organizational Behavior, Prentice Hall
- [4] LAWRENCE P. et LORSH J. (1973), Adapter les structures de l'entreprise : le modèle d'intégration et différenciation, Editions Organisation.
- [5] MINTZBERG Henry (1990), Le management, Editions organisation

LA RTE (RESPONSABILITÉ TERRITORIALE DE L'ENTREPRISE) À TRAVERS LES RAPPORTS INTÉGRÉS DES ENTREPRISES

Michelle DUPORT

Laboratoire de recherche CORHIS,
Université Paul-Valéry – Montpellier 3

Jean-Marie PERETTI

ESSEC Business School

RÉSUMÉ

La prise en compte par l'entreprise de son empreinte territoriale et son engagement territorial constituent des leviers d'un développement pérenne d'un territoire et de sa résilience et dessinent les contours de ce qu'on peut appeler la responsabilité territoriale de l'entreprise (RTE) considérée comme une dimension de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Pour répondre aux attentes des parties prenantes, la RTE occupe une place grandissante dans le cadre de la communication règlementée des entreprises. L'entreprise doit présenter sa démarche pour définir ses engagements avec les parties intéressées et pour rendre compte de leur réalisation en s'appuyant sur divers indicateurs permettant d'évaluer l'impact territorial de l'entreprise et sa contribution à l'impact global.

À travers les DPEF publiées en 2022 de douze entreprises, cette communication analyse la manière dont elles conçoivent leur politique territoriale en impliquant les parties intéressées et explicitent leurs engagements sociétaux dans les différents territoires où elles opèrent, la place des enjeux territoriaux dans leur matrice de matérialité, la référence des engagements aux ODD et à diverses chartes ainsi que les indicateurs retenus en s'appuyant sur quelques exemples. Les douze entreprises étudiées ont des caractéristiques diverses. Cinq sont cotées au CAC 40 (Accor, Hermès, L'Oréal, Michelin, Téléperformance), une sur Euronext (Bel), une sur SRD voyeur moyenne (GL Events) et cinq ne sont pas cotées (Altrad, Auchan, BPCE, Lesaffre, Mazars) avec un actionnariat familial pour trois d'entre elles (Altrad, Auchan, Lesaffre). Leurs effectifs varient de 4 710 (GL Events) à 420 000 (Téléperformance). Nous examinons en particulier la transformation des politiques affichées en indicateurs et en objectifs mesurables, la pertinence des actions et leur adéquation avec les attentes et les besoins des territoires d'implantation.

MOTS-CLÉS

RTE (Responsabilité territoriale de l'entreprise) ; DPEF ; impact territorial : riverains, territoire.

La prise en compte par l'entreprise de son empreinte territoriale et son engagement territorial constituent des leviers d'un développement pérenne d'un territoire et de sa résilience et dessinent les contours de ce qu'on peut appeler la responsabilité territoriale de l'entreprise (RTE) considérée comme une dimension de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Dans une logique de RTE, l'entreprise est à l'écoute des besoins de son territoire qu'elle perçoit dans sa globalité et non seulement à travers le prisme de ses propres inputs et outputs (Le Labo de l'ESS, 2017). Les concepts de responsabilité sociétale territoriale (RST) et de développement durable territorial (DDT) recouvrent à la fois une approche, une méthode ainsi qu'un objectif à atteindre en matière de développement durable. Pour une entreprise, intégrer une démarche sociétale territoriale responsable signifie une approche active et volontaire en vue de concrétiser le développement durable. En termes de méthode, cela implique qu'elle considère toutes les parties prenantes à ses activités comme des interlocuteurs pertinents avec lesquels il est nécessaire de communiquer et de s'entendre afin de mener une approche commune, intégrée et harmonieuse. La responsabilité sociétale territoriale est également un idéal au sens où elle se fixe comme objectif le développement durable en intégrant des considérations sociales et environnementales dans la manière dont l'entreprise organise et structure ses activités et remplit sa mission (Pour la solidarité européenne, 2021).

Les attentes croissantes des parties intéressées sur la dimension territoriale des engagements RSE ont conduit les entreprises, notamment les ETI à s'intéresser au territoire et aux acteurs qui les composent et poussé les EMN (Entreprises Multi Nationales) à faire de même et à accorder une place grandissante à la RTE dans le cadre de leur communication règlementée.

L'entreprise doit présenter sa démarche pour définir ses engagements avec les parties intéressées et pour rendre compte de leur réalisation en s'appuyant sur divers indicateurs permettant d'évaluer l'impact territorial de l'entreprise et sa contribution à l'impact global.

Cette communication, à vocation exploratoire, souhaite montrer une évolution dans les déclarations des entreprises. Elle a pour objet de confirmer le recentrage, par les EMN, au travers des déclarations mettant en avant les actions sur les territoires et d'étudier la nature des actions. À ces fins, elle présente l'historique rapide de la RTE dans la communication règlementée et son développement (I). Elle s'intéresse ensuite à l'émergence du territoire et au passage de la RSE à la RTE (II) et enfin elle étudie les composantes, le champ et les principes retenus à travers l'analyse des DPEF (III).

Cette communication, à travers les déclarations de performance extra-financière (DPEF) publiées en 2022 par douze entreprises, étudie la manière dont les EMN conçoivent leur politique territoriale en impliquant les parties intéressées et explicitent leurs engagements sociétaux dans les différents territoires où elles opèrent, la place des enjeux territoriaux dans leur matrice de matérialité, la référence des engagements aux ODD et à diverses chartes ainsi que les indicateurs retenus en s'appuyant sur quelques exemples. Les douze entreprises étudiées ont des caractéristiques diverses. Cinq sont cotées au CAC 40 (Accor, Hermès, L'Oréal, Michelin, Téléperformance), une sur Euronext (Bel), une sur SRD voyeur moyenne (GL Events) et cinq ne sont pas cotées (Altrad, Auchan, BPCE, Lesaffre, Mazars) avec un

actionnariat familial pour trois d'entre elles (Altrad, Auchan, Lesaffre). Leurs effectifs varient de 4 710 (GL Events) à 420 000 (Téléperformance). Nous examinons en particulier la transformation des politiques affichées en indicateurs et en objectifs mesurables, la pertinence des actions et leur adéquation avec les attentes et les besoins des territoires d'implantation. Nous examinerons la place des enjeux territoriaux dans la matrice de matérialité, la référence des engagements aux ODD et à diverses chartes ainsi que les indicateurs retenus en s'appuyant sur quelques exemples.

I- LA COMMUNICATION RÉGLEMENTÉE DE L'ENTREPRISE SUR SA RESPONSABILITÉ TERRITORIALE

La Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises (RSE, RSSE) développée dans le cadre des normes ISO 26000 ; de l'Agenda 2030 ; des dix-sept Objectifs de développement durable (ODD), de la Loi Pacte et de l'entreprise à mission fait depuis plusieurs années l'objet d'une abondante littérature et le concept est devenu familier au moins dans la dénomination. Pour autant la contribution sincère et efficace des entreprises à une société plus durable, solidaire et équitable peut progresser notamment en direction des territoires et des parties prenantes, qui les constituent. L'activisme des communautés de riverains des EMN a braqué les projecteurs sur une nouvelle dimension : la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE).

1.1. Le développement de la responsabilité territoriale de l'entreprise (RTE)

a) Historique

Dès 2000, les principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales affichent la dimension locale notamment " *Encourager la création de capacités locales en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires locaux, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales*" (OCDE 3^e principe). Au fur et à mesure de la révision des principes directeurs la dimension locale et environnementale est renforcée. Des changements importants dans de nombreux chapitres spécialisés concernent indirectement puis directement les territoires à travers l'environnement immédiat de l'entreprise.

L'expression RTE apparaît sur la Plateforme RSE (France Stratégie, 2018), suite à la création l'année précédente d'un groupe de travail "RSE et Territoires". Si beaucoup considèrent la RTE comme faisant partie de la RSE, " *force est de constater que la RSE, d'une manière générale, n'est pas de nature territoriale, même si certains de ses aspects peuvent avoir une dimension spatiale de proximité*"¹ (Le labo de l'ESS). La RTE requiert des entreprises une diligence permanente et globale des besoins et attentes de leur territoire et pas seulement "à travers le prisme de ses propres inputs et outputs" (Ibidem). La RTE est le fruit d'un double changement de paradigme au niveau du concept de responsabilité et de celui de territoire.

¹ <https://www.lelabo-ess.org/responsabilite-territoriale-des-entreprises-rte>

Le territoire n'est plus envisagé au travers de ses seules frontières et limité à un espace géographique mais en référence au paradigme systémique il est « *un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part* » (Moine 2006). Cette définition s'appuie sur la mise en relation de trois sous-systèmes clairement définis : les acteurs en interrelation ; l'espace géographique et les systèmes de représentation (Moine 2006, Duport 2018 et 2022). Le système territoire présente également l'intérêt d'englober les trois dimensions : temporelle, spatiale et organisationnelle. Le territoire « *témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité* » (Di Méo, 1998 cité par A. Moine). Selon cet auteur, le territoire repose donc sur l'existence d'un « *espace social et d'un espace vécu* ». Chaque territoire présente en conséquence la particularité d'être unique et doit être pris isolément, indépendamment des autres éléments du groupe auquel il appartient. Les notions d'environnement (local), de contexte ou d'espace demeurent trop vagues ou trop restreintes alors que le concept de territoire apparaît comme plus englobant, plus opératoire et plus fécond.

b) Le cadre réglementaire

Le concept de RTE étant récent, il n'y a pas, à proprement parler, de cadre réglementaire spécifique et contraignant, c'est donc celui de la RSE qui sert aujourd'hui de référence. La norme internationale ISO 26000, dans l'axe sociétal du référentiel, indique, sans plus de précision, que l'ancrage territorial « *vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté* ».

L'OCDE joue un rôle important dans la promotion de la conduite responsable des entreprises (CRE) avec pour principal instrument normatif, les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, et les Points de contact nationaux (PCN) qui ont pour objet de traiter les plaintes émanant des salariés, des consommateurs et des communautés locales.

"*Les Principes directeurs établissent des normes relatives aux comportements que les entreprises multinationales doivent adopter pour prévenir les conséquences dommageables de leurs chaînes d'approvisionnement*"² (Buhmann, 2017).

Les principes directeurs restent génériques et vagues.

" *les entreprises devraient :*

- *Contribuer aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable.*
- *Respecter les droits de l'homme des personnes affectées par leurs activités, en conformité avec les obligations et les engagements internationaux du gouvernement du pays d'accueil.*
- *Encourager la création de capacités locales en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires locaux, tout en développant les*

² <https://www.oecd.org/fr/forum/annuel-ocde/conduite-responsable-des-entreprises-et-concurrence.htm>

activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales."

Notons cependant que le cadre réglementaire est renforcé par "*des lignes directrices de procédure plus claires et plus strictes fixées par l'OCDE et destinées à renforcer le rôle des PCN, à en améliorer les performances et à favoriser l'équivalence fonctionnelle*", mais aussi par "*un agenda proactif de mise en œuvre destiné à aider les entreprises à assumer leurs responsabilités au fur et à mesure que de nouveaux défis se présenteront à elles*". La révision de 2011 a, en effet, consacré "*l'introduction du devoir de diligence en fonction des risques, processus par lequel les entreprises détectent, préviennent, atténuent et gèrent l'impact de leurs activités sur la société*". La jurisprudence formée par les « circonstances spécifiques » que traitent les PCN vient renforcer le cadre normatif de la RTE.

c) Le champ de la RTE

Les Principes directeurs de la RSE, plusieurs fois révisés depuis leur création en 1976, structurent le champ de la RTE notamment en matière de Droits de l'Homme, de droit du travail, d'emploi et de relations professionnelles, d'environnement, de corruption, de protection des consommateurs, de science et technologie, de concurrence et technologie. Ils s'appliquent également aux investisseurs institutionnels, notamment aux actionnaires minoritaires.

Les actions locales des entreprises sont diverses, elles s'apparentent souvent à celles traditionnellement dévolues aux États (éducation, santé, infrastructures...), (Duport & Palenfo, 2018).

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

- Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ;
- Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire et de la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- Actions visant à lutter contre la précarité alimentaire, pour le respect du bien-être animal et une alimentation responsable, équitable et durable ;
- Accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise et sur les conditions de travail des salariés ;
- Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et les mesures prises en faveur des personnes handicapées.

L'analyse de données secondaires fondées sur les déclarations de performance extra-financière des entreprises (DPEF) de six entreprises françaises du CAC40 implantées en Afrique, (Duport et Peretti, 2020) recense des actions en lien avec :

- La santé, la sécurité et la protection sociale
- Le dialogue social
- La formation
- Les fonds d'innovation sociale
- L'insertion professionnelle des jeunes
- Les impacts sociétaux de l'activité
- Les liens avec les communautés riveraines
- Les partenariats avec les ONG
- Les actions pour l'inclusion

1-2 Le développement de la communication réglementée sur la RTE

Les obligations d'informations sur l'impact des activités de l'entreprise sur les territoires d'implantation se sont progressivement développées et ont évolué d'une information réglementée à une communication réglementée (Peretti, 2022)

a) Les obligations croissantes de communication sur l'impact territorial

Les obligations d'information des entreprises sur l'impact territorial de leurs activités sont récentes. L'obligation de reporting dans le champ de la RSE a été instaurée en France pour les entreprises cotées en bourse par l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001. Ces obligations d'information ont permis de mieux connaître les politiques et pratiques dans certains domaines de la RSE mais la partie prenante "Territoires" est apparue longtemps peu présente dans les rapports RSE. L'obligation a été étendue en juillet 2010 à toutes les entreprises de plus de 500 salariés. Le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale énumère les informations extra financières obligatoires dans le rapport annuel des entreprises. L'article R. 225-105-1.-I. précise les informations sociales, environnementales et les informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :

« a) *Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :*

- *en matière d'emploi et de développement régional ;*
- *sur les populations riveraines ou locales ;*

b) *Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :*

- *les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;*
- *les actions de partenariat ou de mécénat. »*

Les entreprises cotées devaient fournir des informations supplémentaires relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable sur trois points :

« c) *Sous-traitance et fournisseurs :*

- *l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ;*

d) *Loyauté des pratiques :*

- *les actions engagées pour prévenir la corruption ;*
- *les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ;*

e) *Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des Droits de l'Homme. »*

Les rapports RSE publiés conformément à ce décret ont apporté une première connaissance de l'impact territorial des entreprises concernées. Le rapport RSE a été remplacé par la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) intégrée dans le document unique de référence par la loi du 09 août 2017 conformément à la directive européenne « RSE » du 22 octobre 2014.

La DPEF, plus exigeante que l'ancien rapport RSE, procède d'un élargissement et d'un renforcement des critères, tant en termes de champ d'application que de contenu avec trois objectifs :

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

La DPEF doit faire l'objet d'une publication sur le site internet des entreprises concernées pour répondre aux attentes de transparence valides avec non seulement une obligation de moyen mais aussi une obligation de résultat.

Le bilan de la première année de mise en œuvre de la DPEF réalisé par Deloitte et EY pour le MEDEF à partir de l'analyse de 102 sociétés du SBF 120 a fait ressortir l'accroissement du volume d'informations publiées avec 51 pages en moyenne contre 46 pour le rapport RSE avec des écarts très importants (de 15 à 126 pages) (Deloitte, EY, Medef, 2019). Le bilan de la deuxième année (pour 100 des 102 entreprises précédentes) fait ressortir que la part des sociétés formalisant une démarche RSE assortie d'objectifs quantitatifs est passée de 41 % à 75 % entre 2016 et 2020 (Deloitte, EY, Medef, 2020). 84 entreprises sur 100 présentent au moins un objectif quantitatif.

Le bilan de la troisième année (Deloitte, EY, Medef, 2021) confirme cette progression et observe que l'économie circulaire, thématique nouvelle par rapport à l'année précédente, détrône la santé sécurité dans le top 3 des sujets sur lesquels les entreprises se fixent des objectifs.

Celui de la quatrième année (Deloitte, EY, Medef, 2022) montre une culture bien établie du reporting ESG en soulignant que les évolutions du paysage normatif vont obliger les entreprises à s'adapter à des exigences plus fortes avec l'arrivée de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Disclosure) et des normes (European Sustainability Reporting Standards) qui l'accompagneront pour mettre en œuvre un reporting de durabilité.

a) Le cadre réglementaire : de l'information réglementée à la communication réglementée

Le règlement européen du 14 juin 2017 (le règlement Prospectus 3) a instauré, à compter de 2019, le document d'enregistrement universel (DEU) ou URD (en anglais, Universal Registration Document). En 2020, ce document est devenu la norme en Europe. L'entreprise doit intégrer la RSE dans son modèle d'affaire et sélectionner les risques RSE les plus significatifs avec une information plus ramassée et en lien concret avec la stratégie.

L'information réglementée fait place à la communication réglementée qui apporte preuves et clarté avec une information synthétique qui fait d'emblée le lien entre la stratégie, la gouvernance, les indicateurs financiers et extra-financiers pour offrir une meilleure compréhension des entreprises, de leur stratégie, de leur business model, de leur gouvernance et de leur place dans la société.

La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Disclosure) publiée le 16 décembre 2022 et entrée en vigueur le 5 janvier 2023 doit être transposée dans le droit national des états membres le 6 juillet 2024 au plus tard pour amener à terme l'information de durabilité au même niveau que l'information financière. En substance, le rapport requis devra mentionner des informations permettant une compréhension en miroir du rapport « activité/durabilité » :

- Comment l'activité de l'entreprise peut impacter les questions de durabilité ;
- Comment la question de la durabilité peut affecter le développement de l'entreprise, sa performance et son positionnement par rapport à la concurrence ;
- L'entreprise devra étayer son rapport notamment en identifiant les principales incidences négatives, réelles ou potentielles générées par les activités de l'entreprise et à sa chaîne de valeur, en rappelant les engagements pris et les actions menées par la société sur les questions de durabilité et en décrivant les principaux risques pour l'entreprise liés aux questions de durabilité, en ce compris une description des principales dépendances de l'entreprise en la matière et une description de la manière dont l'entreprise gère ces risques.

L'arrivée de la CSRD renforce très significativement à la fois les exigences en matière de quantité, de précision et de qualité de l'information ESG mais aussi élargir grandement le nombre de sociétés concernées, puisque dès 2025 ce sont également les entreprises de plus de 250 salariés qui seront concernées.

II - L'émergence du territoire

L'élargissement de la communication règlementée de l'entreprise du domaine économique et financier a été progressive. Elle a concerné d'abord le domaine social avec l'obligation de publier un bilan social en 1978 (Igalens & Peretti, 1978) et dans un second temps la RSE en 2001 dans le cadre de la loi NRE (Nouvelles régulations économiques). Elle s'est élargie progressivement à la RTE.

2.1 Les prémices d'une communication règlementée sur la RTE

Les entreprises ont longtemps été perçues et analysées, quasi exclusivement, au travers des conséquences économiques et financières de leurs activités. Il n'est, alors, pas étonnant qu'elles ne reportaient que sur les données financières à l'attention principalement des actionnaires et des investisseurs. Un changement de paradigme s'est progressivement diffusé : les entreprises génèrent non seulement des conséquences économiques et financières mais également sociales et environnementales nécessitant la publication d'informations extra financières, notamment dans les DPEF pour la France.

2.2. Changement de paradigme de la RSE à la RTE

Depuis 2019, la DPEF exige des entreprises la publication détaillée d'informations sociales, sociétales et environnementales. Intégrée au rapport de gestion, elle fait l'objet d'une vérification obligatoire par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) qui exprime alors un avis motivé sur la conformité et la sincérité de la déclaration. Si à peine 3% des avis comportent des réserves, ces dernières concernent principalement la fiabilité des indicateurs mais jamais ne remettent en cause la conformité des déclarations. " *En revanche, 30% (40% dans le bilan 2019) des rapports d'OTI ont fait l'objet de commentaires, souvent relatifs à des sujets de périmètre de reporting, de déploiement des politiques ou encore d'absence d'indicateurs de performance sur certains enjeux importants* " ³. La difficulté principale de l'exercice de reportage vient de l'absence d'outils de mesure d'impact et d'indicateurs chiffrables.

Les référentiels d'engagement nationaux ou internationaux (ODD, norme ISO 26000...) répondent, en partie, à cette difficulté. Ils encadrent et complètent la communication extra financière et font de l'implication dans la vie locale —le territoire— la question centrale d'une démarche RSE. Selon l'enquête MEDEF, concernant les référentiels internationaux, 80% font référence aux ODD de l'ONU, 63% à la TCFD⁴, 46% présentent une grille de concordance avec la GRI⁵ et 2% avec le SASB⁶ (Ibidem).

³ <https://www.medef.com/uploads/media/default/0019/96/13216-medef-deloitte-ey-bilan-des-dpef-2020.pdf>

⁴ TCFD (Task-Force on Climate Related Financial Disclosure), groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat

⁵ 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).

⁶ Le Sustainability Accounting Standards Board est une organisation à but non lucratif, fondée en 2011 faisant aujourd'hui partie de l'association IFRS

La mise en œuvre locale des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les territoires, dans le cadre de l'Agenda 2030, initié par l'ONU, propose des axes concrets d'actions quantifiables et des outils de pilotage et accompagne les politiques publiques sur les territoires. Les collectivités et les États sont ainsi encouragés à s'intéresser à leur territoire et les entreprises à favoriser la mesure d'impact sur les territoires.

Les ODD apparaissent, dès lors, comme une opportunité pour agir dans les territoires. Ils s'imposent progressivement comme langage commun et outil de mesure de l'impact, un outil de dialogue partagé entre les parties prenantes. (ONG, États, entreprises, collectivités, communautés, société civile, agences de notation, investisseurs, clients, etc.) nationales et internationales. Les attentes des parties prenantes sont fortes et les clients sont désormais *"les premiers à interroger les entreprises à propos de leurs actions menées en faveur des ODD. Plus de 2/3 des répondants (75%) sont interrogés par leurs clients sur les ODD, confirmant les tendances 2021 (63%)"* (baromètre ODD (Pacte mondial) op cité).

Dans tous les pays sont déployés les 17 objectifs, tels que le climat, la biodiversité, l'énergie, l'eau, la pauvreté, l'égalité des genres, la prospérité économique ou encore la paix, l'agriculture, l'éducation, etc. Interconnectés ils permettent d'envisager le territoire dans sa globalité pour définir des solutions adaptées au contexte et aux objectifs spécifiques de chaque territoire.

L'édition 2022 du baromètre ODD (Pacte mondial)⁷ démontre une pleine implication des entreprises dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et notamment celle des PME. En France, les collectivités ont adhéré au Pacte mondial, contribuant ainsi au développement et à l'attractivité de son territoire, — territoire envisagé dans sa dimension restreinte et administrative : Ville, Département, Région— tout en répondant aux besoins de ses parties prenantes et notamment les habitants.

Pour résumer, nous ne pouvons faire état d'une communication règlementée sur la RTE mais faisons le constat, dans les textes et dans les pratiques, d'une affirmation de l'importance du territoire et d'un dialogue accru entre les diverses parties prenantes. Dialogue renforcé, en France, par la loi de 2017 sur le devoir de vigilance, et qui est appelé à s'amplifier avec l'adoption prochaine de la directive européenne sur le devoir de vigilance.

2-3 L'impact territorial de l'entreprise et l'impact du territoire sur l'entreprise

Évoquer l'impact territorial de l'entreprise et plus encore celui de l'entreprise internationale relève d'un double postulat, d'une part, celui d'une "supériorité" de l'entreprise étrangère, qu'elle soit financière, technologique, managériale... et, d'autre part, celui d'un impact à sens unique. Sont alors, régulièrement, décrits les divers transferts positifs possibles mais aussi les risques de perte, voire de piratage des savoir-faire. C'est oublier que le territoire est une construction qui évolue en permanence, un système composé d'acteurs et de sous-systèmes en interaction permanente comportant des boucles de rétroaction positive ou négative

⁷ https://pactemondial.org/wp-content/uploads/2023/01/Barometre_ODD_2022.pdf

(Duport, 2018). C'est occulter l'existence des contre-transferts et les capacités d'apprentissage des EMN (Duport, 2014).

Par leurs démarches RSE les EMN contribuent au développement des territoires par des actions directes ou indirectes via la création de fonds ou via des partenaires (financement d'associations, d'ONG...). Ces actions sont fréquemment déconnectées de leur activité (fonds de soutien pour des orphelinats, l'éducation des filles, aide pour les sinistrés lors d'inondations, de tremblements de terre... Elles peuvent être purement financières mais aussi s'exprimer par l'octroi régulier ou épisodiques de journées de travail de collaborateurs à destination d'associations ou d'ONG (Duport, Janicot, 2023). Elles pourraient être considérées comme purement philanthropiques notamment si elles ne figuraient pas, pour certaines, dans le code des investissements, des pays où elles s'implantent, qui prévoit, en contrepartie de licence d'exploitation de ressources : la prise en charge d'infrastructures (routes, ponts, écoles hôpitaux...) des actions éducatives, sanitaires... (Duport, Palenfo 2019).

Elles sont de plus en plus liées à l'activité et aux besoins des EMN notamment en matière de formation professionnelle pour pallier le manque de main d'œuvre qualifiée nécessaire à leurs métiers et les difficultés de recrutement.

La proximité au sein du territoire favorise l'importance des relations formelles et informelles qui lient les acteurs, mais aussi associent ces acteurs aux « objets de l'espace géographique ». Les sous-systèmes qui composent le territoire sont totalement imbriqués et interagissent entre eux favorisant l'émergence d'une multitude de boucles de rétroaction qui font évoluer le système, les apprentissages réciproques, les pratiques, les visions, les acteurs et les comportements (Paradas, Rochette & Terramorsi, 2021).

Contrairement à ce qu'une certaine littérature a laissé à penser, les pratiques de RSE et de RTE ne sont pas l'apanage des entreprises occidentales. Elles sont historiquement ancrées dans les pratiques des entreprises asiatiques ou africaines pour ne citer que ces deux continents. Dans ces deux zones géographiques, les EMN ont adapté leur politique de RSE pour correspondre aux attentes du territoire dans lequel elles exercent et pas uniquement à celles de la communication réglementée telle qu'attendue et définie par des cadres réglementaires et normatifs occidentaux, parfois pour respecter des normes locales.

Ces nouvelles orientations et pratiques sont de plus en plus fréquemment étendues à l'ensemble du groupe du fait des externalités positives internes qu'elles engendrent (recyclage de l'eau, des déchets transformés en combustibles...).

L'influence des territoires sur les EMN a permis de mettre en lumière l'importance du rôle des communautés de riverains. Leur reconnaissance en tant que partie prenante et leur inclusion dans une gouvernance partenariale constituent des retombées managériales majeures (Duport, Palenfo, 2019).

En résumé les analyses terrain témoignent d'un double impact des entreprises sur le territoire et du territoire sur les entreprises.

2-4 Le territoire, espace de responsabilité, de matérialité et de création de synergies positives

Dire que la RSE englobe la RTE est inexact, pendant longtemps *"la RSE n'avait que faire de la notion de territoire... qui le lui rendait bien. C'était le temps de la RSE hors-sol, celle qui se développait dans la proclamation, sans incidence sur le réel, à l'abri de la direction de la communication"* (METIS, 2018)⁸. Aujourd'hui, les actions concrètes de RTE sont considérées comme stratégiques. Sur le terrain, les ODD sont déclinés en actions concrètes et constituent une ressource organisationnelle pour les entreprises Plus proche du terrain et des clients, les entreprises adaptent leurs offres de produits, leur stratégie voire leurs modèles d'affaires et considèrent que l'application des ODD est un facteur de différenciation. Ainsi 82% des PME affirment que la mise en œuvre des ODD leur permettent de se démarquer de leurs concurrents (Pacte mondial).

La RSE "devient un objet de dialogue social et d'appropriation par les managers et les salariés. C'est donc le moment, pour la RSE, de partir à la découverte de ses territoires" (Ibidem).

Au niveau local, le dialogue avec les parties prenantes concerne notamment les projets de RSE qui n'émanent pas des sièges sociaux et débouchent sur des partenariats pertinents qui bénéficient au plus grand nombre. *"C'est d'ailleurs très souvent l'occasion de constater les incohérences et les approximations des politiques corporates, fabriquées en tuyaux d'orgue, sans coordination, et qui « tombent » sur les filiales, les établissements, les agences, bref les terminaisons nerveuses de l'organisation"* (Ibidem).

La richesse du dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, la société civile, les communautés de riverains, les collectivités locales, les ONG... éclaire et guide les décideurs, dissipe les malentendus éventuels, favorise la mobilisation de tous et augmente les chances de succès durable d'une stratégie RSE et permet une véritable RTE.

Trop souvent, la RSE se concentre sur des objectifs spécifiques, communs à l'ensemble du groupe et à court ou moyen termes, sans plan de transformation globale de long terme et déconnectés des besoins de la filiale comme de ceux des autres parties prenantes. C'est un siège qui décide des actions selon le principe de la philanthropie.

Une stratégie RTE est partie intégrante des plans stratégiques à moyen-long terme. Le choix des ODD, jugés prioritaires sont en lien avec leur cœur de métier.

Le dialogue permet de créer des interactions entre les acteurs du territoire, de faire système, de lever les malentendus, de proposer des actions pertinentes prenant en compte les spécificités du territoire, et d'éviter la perception d'une "RSE washing". La RTE joue un rôle majeur dans l'engagement sociétal et territorial.

⁸ Patrice Péchon, propos recueillis par Jean-Marie Bergère

<https://www.metiseurope.eu/2018/02/18/le-territoire-espace-de-responsabilite-sociale-et-environnementale/>

III - La RTE à travers 12 DPEF

Nous avons fait le choix de présenter, sous forme d'extraits de verbatim, le déclaratif de douze entreprises au travers de leur DPEF. Notre objectif étant de repérer ce qui relèverait de la RTE. Nous faisons le constat que le territoire, et l'action locale sont souvent explicitement cités.

3-1 Les principales composantes de la RTE traitées dans les DPEF

Nous avons limité cette étude exploratoire à douze entreprises après avoir observé une saturation. Nous avons opté pour un échantillon opportuniste, non représentatif mais diversifié afin d'établir une photographie de cet intérêt affiché pour le territoire. Bien que les entreprises aient des caractéristiques diverses en termes d'actionnariat - Cinq sont cotées au CAC 40 (Accor, Hermès, L'Oréal, Michelin, Téléperformance), une sur Euronext (Bel), une sur SRD voyeur moyenne (GL Events) et cinq ne sont pas cotées (Altrad, Auchan, BPCE, Lesaffre, Mazars) avec un actionnariat familial pour trois d'entre elles (Altrad, Auchan, Lesaffre) - leurs domaines d'activité sont variés, leurs territoires d'implantation couvrent de nombreux pays et leurs effectifs varient de 4 710 (GL Events) à 420 000 (Téléperformance), nous constatons de nombreuses similitudes dans la présentation de leur RTE et avons considéré, dans cette première étape de notre étude, que les données collectées étaient suffisantes pour identifier l'approche actuelle de leur RTE par les entreprises françaises. Les documents utilisés sont les DPEF et les DUE 2021 publiées en 2022 sur les sites des entreprises.

◇ **Téléperformance (entreprise cotée au CAC 40).**

Présent dans 88 pays avec près de 420 000 employés, Téléperformance est un employeur local majeur dans la plupart des territoires où il s'est développé. La stratégie d'implantation est précisée : *« Le choix des implantations des sites du groupe repose principalement sur une logique de bassin d'emploi. L'activité nécessite une main-d'œuvre importante. Il est primordial de disposer de profils adaptés à proximité. Ainsi, les sites sont principalement implantés :*

- dans des zones rendues faciles d'accès par un large réseau de transports en commun ; pour les centres dédiés à l'offshore, la proximité d'un aéroport est également privilégiée ;
- à proximité d'universités, facilitant le recrutement de profils adaptés et de collaborateurs multilingues ;
- dans des régions où le taux de chômage est élevé » (DPEF Téléperformance, page 109)

◇ **Accor (CAC 40)**

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois dans 110 pays. À fin décembre 2021, les employés Accor et sous enseigne Accor étaient environ 232 000. Accor revendique un ancrage fort au sein des territoires favorisant la formation et l'insertion des populations DPEF Accor 2021, page 11) : *« Partout dans le monde, le Groupe souhaite que son activité profite aux territoires et aux communautés qui l'accueillent. Accor contribue fortement au développement socio-économique des pays où il est implanté. Ainsi, un emploi créé dans un*

de ses hôtels en soutient quatre à l'extérieur du Groupe (chez ses fournisseurs, dans les services publics, etc.). Et 83 % de la richesse créée par l'activité des hôtels demeurent dans leur pays d'implantation. »

◇ **Hermès (CAC 40)**

Fin 2021, le groupe employait 17 595 personnes, dont 10 969 en France.

◇ **Auchan Retail (entreprise non cotée)**

Auchan Retail emploie en 2022 163 098 collaborateurs à travers le monde « en veillant au sens et à la cohérence de toutes ses actions dans chacun des pays. » (DPEF Auchan 2021, page 45). Auchan Retail fait évoluer ses implantations physiques et redéfinit leur vocation en élargissant notamment le rôle de l'hypermarché. Ainsi, Auchan Retail veut « *faire de ses hypermarchés des plateformes locales ouvertes à des partenaires (producteurs, enseignes spécialisées) en les accueillant sur ses surfaces de vente ; mais aussi des plateformes de stockage, de préparation et de fabrication afin d'approvisionner les autres points de contact Auchan, du Supermarché au click & collect de centre-ville, au sein d'une même zone de vie* » (page 52)

◇ **Lesaffre (entreprise non cotée)**

Lesaffre (11 000 salariés) a 76 sites de production dans plus de 50 pays. Sa raison d'être est « *entreprendre ensemble pour mieux nourrir et protéger la planète* ». Lesaffre est présent dans de nombreux pays où les populations sont confrontées à des difficultés sur le plan de la santé, de la nutrition, de l'alimentation, de l'environnement et de l'éducation.

◇ **Fromagerie Bel (Euronext)**

Bel (11800 collaborateurs) a 29 sites de production sur les 5 continents, 57 filiales dans 32 pays et des fromages distribués dans plus de 120 pays. Les activités de Bel « *sont une source d'emplois, de dynamisme et d'attractivité pour les territoires, surtout quand ses usines se trouvent en zone rurale, à l'instar de son ancrage jurassien* » (DPEF Bel, 2021, page 13)

◇ **BPCE (groupe coopératif de banque universelle et d'assurance)**

Le groupe BPCE (99 900 salariés) se présente comme un groupe coopératif au cœur du territoire.

◇ **L'Oréal (CAC 40)**

L'Oréal (85 000 collaborateurs avec 39 usines réparties sur l'ensemble du globe), dans le cadre de la raison d'être - « *Créer la beauté qui fait avancer le monde.* » - décline les actions à l'égard des parties intéressées et mets l'accent sur le développement des communautés : « *Nous agissons pour œuvrer partout pour la cause des femmes et au développement des*

communautés qui nous entourent. » (L'Oréal, DEU 2021, page 6). L'universalisation, c'est-à-dire la globalisation des marques, « se fait dans la compréhension fine et le respect des différences locales. » avec « L'objectif d'offrir une beauté répondant aux aspirations spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. »

◇ **Michelin (CAC 40)**

Michelin (125 000 personnes) est implanté dans 177 pays. Sa raison d'être est « *Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer* ». Sa responsabilité territoriale est affirmée : « *Solidement ancré dans ses territoires, le Groupe agit en entreprise responsable et solidaire vis-à-vis des communautés avec lesquelles il interagit.* » (DEU 2021, page 11) ainsi que l'engagement des collaborateurs pour les communautés avec « *3 000 salariés du Groupe impliqués dans des actions locales de volontariat.* » (Page 12) et ainsi « *Nous contribuons à la vitalité des territoires où nous sommes implantés.* » (Page 13). Dans sa matrice de matérialité, Michelin place le « *Développement des communautés locales* » parmi les enjeux très fort pour les parties prenantes et fort pour l'entreprise.

◇ **Altrad (société non cotée)**

Présent dans plus de 100 pays avec plus de 56 000 salariés dans 80 filiales sur 5 continents, le Groupe Altrad, affirme ainsi sa responsabilité territoriale : « *Nous mesurons la responsabilité qui est la nôtre d'avoir un impact positif sur les territoires où nous vivons et travaillons. Altrad sait que la durabilité passe par l'emploi local, l'approvisionnement local et l'engagement local. Nous avons formé des milliers de personnes à travers le monde, favorisant ainsi un développement socio-économique positif par la création de richesses et d'opportunités. Bénéficiant d'une large présence internationale, nous encourageons la mobilité et les opportunités au sein de nos diverses zones d'activité. Nous continuons de contribuer au développement de ces territoires par le biais d'un certain nombre d'initiatives, allant de la création d'emplois et d'actions de bénévolat, jusqu'à l'approvisionnement en matériaux auprès de fournisseurs locaux lorsque cela est possible. Nous sommes également fiers d'accompagner un certain nombre de projets sociaux et caritatifs, afin de construire un héritage durable.* » (ALTRAD, rapport 2021, page 64).

◇ **GL Events (coté SRD valeurs moyennes)**

Entreprise spécialisée dans le secteur de l'événementiel (4710 salariés en 2021), à l'ambition d'« *Impliquer et ancrer nos sites dans les territoires* » pour « *animer les territoires dans lesquels le Groupe est implanté et être acteur de la création de valeur territoriale* ». Ces engagements participent au développement durable des villes et communautés dans lesquelles elle se trouve et s'inscrivent dans le cadre des ODD 11 (Villes et communautés durables) et ODD 12 (Consommation et production responsables) avec l'optimisation de la gestion de déchets.

◇ **MAZARS (société non cotée)**

Groupe international d'audit, fiscalité et conseil, Mazars (47 000 collaborateurs) est implanté dans 95 pays et territoires. « *Notre implication pour le développement économique local* » est identifiée comme une de « *nos opportunités en termes de durabilité* » pour un impact positif (DPEF, 2022, page 14) avec l'engagement de « *Contribuer au bien-être des communautés dans lesquelles nous travaillons* » (page 17).

2-5 Le champ de la RTE et les principes retenus

Les entreprises mettent en avant leur impact sur l'emploi. Par exemple : Téléperformance est le premier employeur dans plusieurs pays (Philippines, Colombie...) ou dans plusieurs bassins d'emploi (Tunis en Tunisie, Temara au Maroc...) et son impact sur l'économie et l'emploi y est donc considérable.

Accor souligne la contribution de ses hôtels : « *Ils induisent des retombées économiques et des créations d'emplois pour les territoires, en partageant leurs bénéfices avec les propriétaires hôteliers, les autorités et services publics locaux sous forme d'impôts et taxes, et en portant des projets solidaires et environnementaux aux impacts locaux positifs. Ils contribuent également à la préservation des cultures, patrimoines et héritages locaux.*...Les hôtels du Groupe s'appuient sur les ressources apportées par les communautés locales et les environnements naturels dans lesquels ils sont implantés : la main-d'œuvre pour opérer l'hôtel, le tissu économique supportant sa chaîne de valeur, les matières premières, notamment l'alimentation, mais aussi l'eau et l'énergie, indispensables pour apporter un service de qualité aux clients. Ils s'appuient également sur la culture des territoires et sur leurs patrimoines, qui constituent le terreau dans lequel les visiteurs viennent puiser une source d'expériences touristiques et authentiques. »

Les hôtels soutiennent en retour les communautés dans lesquelles ils sont implantés en favorisant la formation et l'insertion des populations, en ayant recours aux entreprises du tissu économique local pour répondre à leurs besoins d'approvisionnements et de services, en assurant la promotion des lieux de destination où ils se trouvent. Ils induisent des retombées économiques et des créations d'emplois pour les territoires, en partageant leurs bénéfices avec les propriétaires hôteliers, les autorités et services publics locaux sous forme d'impôts et taxes, et en portant des projets solidaires et environnementaux aux impacts locaux positifs. Ils contribuent également à la préservation des cultures, patrimoines et héritages locaux.

Lesaffre met l'accent sur le respect des territoires « *Nos activités respectent les territoires où elles interviennent et reposent sur des produits et des processus respectueux de l'environnement. Nos produits, destinés à l'agriculture et l'élevage, favorisent la diminution du recours aux pesticides et aux fertilisants minéraux tout en contribuant à valoriser nos produits dérivés.* »

Bel souligne son ambition : « *Avoir un impact positif sur son écosystème et créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes : c'est le moteur de toutes les actions lancées par Bel dans le monde. À l'écoute des attentes de ses parties prenantes, Bel noue avec chacune d'entre elles*

des relations de confiance et pérennes...Les collectivités locales entendent bénéficier de l'impact socio-économique des entreprises implantées sur leur territoire. Proche de ses fournisseurs et des consommateurs, Bel a la volonté de s'installer durablement sur ses territoires, qu'il s'agisse d'usines ou de filiales ». La stratégie RSE se décline dans les plans stratégiques des pays et des marques, pour répondre aux enjeux des territoires et, par exemple « En Chine, en Inde et en Indonésie, le Groupe adopte une démarche pragmatique de test and learn, ville par ville, en travaillant sur l'accessibilité de ses produits au plus grand nombre, en nouant des partenariats et en proposant des produits laitiers adaptés aux usages locaux. Ainsi, Bel a lancé les Kiri Petit Sweets en Chine et The Laughing Cow cheese en sachet en Inde » (DPEF 2021, Page 27)

« Son ancrage territorial fort met le Groupe BPCE en prise directe avec les grandes questions sociétales » et la volonté affichée du Groupe BPCE est de « participer au développement de tous les territoires » et de « Contribuer au développement économique du territoire ». La DPEF précise : « Ancrées dans les territoires, nos banques régionales sont à l'écoute des besoins de toutes les clientèles. Elles agissent avec les acteurs locaux, collectivités, associations, réseaux d'entreprises, milieux éducatifs et universitaires pour renforcer le tissu socio-économique local. » (Page 59). Cet engagement se traduit en matière d'inclusion bancaire qu'il s'agisse de prévention du surendettement ou d'accompagnement des micro-entrepreneurs, ou d'inclusion sociale par « une plus grande diversité sociale en intégrant des jeunes collaborateurs, dont certains issus de quartiers défavorisés ».

La RTE englobe également la prise en compte des spécificités territoriales pour adapter l'offre de biens et services. Ainsi L'Oréal présente son : « Implantations de la Recherche dans le monde » ainsi : « Pour s'adapter aux aspirations des consommateurs du monde entier, la Recherche de L'Oréal se déploie dans 20 centres de recherche cosmétique et 13 centres d'évaluation. Les centres de recherche sont regroupés en 3 centres mondiaux en France (Recherche avancée, Métiers capillaires et Métiers cosmétiques). Les 6 pôles régionaux (Japon, États-Unis, Chine, Inde, Afrique du Sud et Brésil) recensent les besoins des consommateurs et étudient leurs habitudes cosmétiques. Les équipes de R&I se nourrissent de la richesse des écosystèmes scientifiques locaux pour nouer collaborations et partenariats d'excellence. Les données générées permettent ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits, parfaitement en phase avec les attentes et les aspirations locales. Les innovations sont partagées de façon coordonnée pour favoriser la fluidité des échanges. » (page 27)

La RTE s'élargit au respect des droits humains des communautés.

Ainsi L'Oréal a effectué un travail de revue générique des sujets Droits Humains liés aux activités opérationnelles et aux relations commerciales du Groupe, et a identifié les communautés comme un des 4 groupes de parties prenantes impactées. Les mesures prises en faveur des communautés sont détaillées dans la DPEF (page 249). Ainsi dans le cadre du programme Sharing Beauty with All, le Groupe a permis par son action à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi, 5 991 personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté et dans le cadre de son nouveau programme de développement durable L'Oréal pour le Futur, le Groupe a réitéré son engagement : accompagner 100 000 nouveaux bénéficiaires d'ici à 2030.

Les engagements portent également sur une démarche immobilière responsable : « Lors d'un projet d'acquisition de locaux ou d'un terrain à bâtir, L'Oréal doit s'assurer que les précédents propriétaires et /ou occupants du terrain n'ont pas été injustement déplacés et/ou que toute expropriation par les autorités a été réalisée dans le respect du droit international, par exemple avec l'accord libre et indemnisation des précédents propriétaires et/ou occupants » (page 250).

Michelin entend veiller au respect des droits humains (ODD 8.7, 17,16) et « met tout en œuvre pour faire respecter les droits humains dans toutes ses activités et partout où il est présent » (DUE, 2021, page 178). L'ambition est d'être « Une entreprise qui opère en harmonie avec ses parties prenantes » avec un objectif interne (« 8 - Entreprise qui prend en compte l'avis des parties prenantes internes ») et un objectif externe (« 9 - Entreprise qui s'insère harmonieusement dans son environnement et bénéficie aux communautés locales ») (page 179) avec des indicateurs associés tels que celui de l'ambition 9: « % d'employés impliqués dans des actions de volontariat » avec un taux de 2,5 % en 2021 et un objectif de 20 % en 2030. En 2021, la nouvelle matrice de matérialité a permis de hiérarchiser ces risques selon leur impact. Michelin identifie parmi les risques associés aux droits humains du Groupe « l'impact potentiellement négatif sur les communautés locales : Prendre en compte le risque d'impact potentiellement négatif de l'activité sur les populations locales » (page 181). Le paragraphe « Impliquer les collaborateurs et le Groupe auprès des communautés locales ODD 8.3, 10.2, 11.4. » précise « Michelin accorde une importance essentielle aux relations tissées avec l'ensemble de ses parties prenantes, et en particulier les communautés à proximité de ses implantations. Dans cette démarche sociétale globale, le Groupe implique l'ensemble de ses fournisseurs, relayant auprès d'eux son niveau d'exigence et accompagnant leurs efforts. Le Groupe s'investit pour le développement et la valorisation des territoires où il est implanté, en considérant les attentes et les intérêts des communautés locales et riveraines. Une telle démarche implique des actions en faveur de la création d'emplois, de la formation, une part significative d'achats locaux, la contribution aux taxes et impôts locaux, l'aide à la préservation du patrimoine naturel et culturel, ou encore le soutien financier à des projets portés par d'autres acteurs (ONG, associations, etc.). Ces actions renforcent et dynamisent l'impact de Michelin partout où ses infrastructures sont présentes. Elles participent ainsi activement aux dispositifs mis en œuvre pour lutter contre le risque de manque d'attractivité. Le Groupe a structuré trois grands programmes d'action à travers le monde afin de coordonner au mieux ces objectifs : Michelin Volontariat (anciennement Implication dans la vie locale), Michelin Développement et la Fondation d'Entreprise Michelin. » (DUE Michelin 2021, page 194). Le rapport note « Si l'implantation de Michelin génère des bénéfices pour les populations locales, le Groupe est également conscient qu'elle peut potentiellement aussi entraîner des incidences négatives. » et fournit plusieurs exemples : « Ainsi, au Mexique, avant la construction d'une usine de pneumatique, un risque sur le droit à l'accès aux terres de la communauté locale a été identifié. Le Groupe s'est alors assuré de la légalité des droits d'acquisition des terres, et a veillé à ce que le projet favorise le développement économique des communautés locales. Il a notamment contribué financièrement à la rénovation d'infrastructures publiques locales et à la création d'une école de formation. » (Page 198)

Altrad présente ses responsabilités à l'égard des « Territoires et habitants » : « En tant qu'organisation, nous sommes intimement liés aux territoires où nous opérons, en apportant

aux habitants des emplois et des infrastructures, et donc un impact sociétal sain favorisant la formation d'une main-d'œuvre compétente. Nous entretenons des liens très étroits avec les populations des territoires où nous travaillons et nous avons un impact sur elles. Nous sommes particulièrement bien placés pour offrir des compétences supérieures, une mobilité socio-économique et de la création de richesses aux personnes qui travaillent pour nous ainsi qu'aux personnes dont elles ont la charge. » (Page 45)

GL Events, se présente comme « un acteur essentiel du tourisme d'affaires, du développement économique des filières et plus largement du développement territorial au service de l'intérêt général » car « Les événements sont de véritables boosters des communautés professionnelles et associatives et de puissants vecteurs du développement économique territorial. Ce sont également des démonstrateurs de la volonté politique. ». GL précise « En partenariat avec l'ensemble des acteurs économiques, politiques et associatifs du territoire, GL Events travaille activement au maillage territorial et à la mise en relation entre entreprises, fédérations professionnelles, sociétés savantes. »

Mazars met en avant la proximité du fait de ses implantations : « implantés au cœur des territoires, nous sommes au plus près de ceux qui feront l'économie de demain. Notre maillage et la force de notre réseau international nous permettent d'accompagner le tissu économique local des PME et ETI françaises ainsi que les filiales de multinationales en France, avec une volonté toujours renforcée de proximité. Nous apportons à nos clients une vision indépendante, façonnée par notre compréhension de leur contexte, de leur culture locale et renforcée par notre vision globale. » (DPEF, page 48)

Accor s'engage à « Agir avec les communautés locales pour un impact positif » avec des projets concrets variés : « Ancrées dans les communautés locales, les équipes dans les hôtels ont une motivation et une capacité unique à mettre en œuvre des projets concrets en faveur du développement économique et social local ou en matière de solidarité : emploi local, accès à la formation pour ceux qui n'en ont pas bénéficié, promotion de la culture locale et de l'économie de proximité, lutte contre la pauvreté, protection de l'enfance contre les abus, initiatives en faveur de la préservation des écosystèmes naturels, actions de solidarité, etc. » (DPEF 2021, page 155).

Les engagements concernent l'emploi. Conscient de jouer un rôle sociétal majeur, Téléperformance consacre dans sa DPEF 2021 une section aux « actions en faveur du développement régional et des communautés » (2.5.1) avec un paragraphe intitulé « Un fort ancrage dans les territoires et les communautés » (2.5.1.1) et précise : « En tant qu'employeur de premier plan, le groupe s'engage à avoir un impact positif sur les économies locales et, plus généralement, sur la vie des populations. En fournissant des centaines de milliers d'emplois, le groupe permet en effet de lutter contre la pauvreté et contribue à développer durablement l'économie locale. » (DPEF Téléperformance, page 110).

Les engagements de Téléperformance en matière d'emploi concernent certaines populations (les jeunes, les femmes...). Ainsi « Téléperformance est une porte d'entrée dans la vie active pour les jeunes : en 2021, plus de 124 000 personnes ont été embauchées pour leur toute première expérience professionnelle. Téléperformance propose de nombreuses opportunités

de développement : il enregistre un taux de promotion interne élevé et la plupart des cadres dirigeants sont issus des communautés locales. Le groupe contribue à la progression des classes moyennes et au développement de l'emploi des femmes dans les pays en développement où il emploie environ 70 % de sa main-d'œuvre. »

Auchan formule ainsi ses engagements : « En tant qu'acteur du bon, du sain et du local, Auchan Retail est fortement impliqué dans ses zones de vie. L'entreprise est un acteur important de l'activité locale et se veut engagée sur ses territoires : contribution au développement économique ; actions en faveur de la solidarité ; engagement au maintien du lien social et à la lutte contre la précarité et l'exclusion. » et « Auchan Retail souhaite répondre à la diversité des besoins des associations présentes sur les territoires où il agit via l'engagement de ses collaborateurs et par l'action de ses Fondations » (page 4)

Hermès fait référence aux ODD et en particulier à l'objectif 8 (travail décent) en s'engageant à « *Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers. » (DUE 2021, page 126)*

Afin d'incarner son engagement d'employeur socialement responsable et de « *Rendre au monde ce qu'il nous donne* », Hermès « *encourage l'implication de ses collaborateurs auprès de l'économie sociale et solidaire, avec la volonté de renforcer son ancrage local dans ses zones d'implantation en fonction des besoins d'intérêt général qui s'y expriment* ». Pour ce faire, des missions de mécénat de compétences auprès des associations partenaires dans le domaine du développement durable, de la Fondation d'entreprise Hermès ou de la Mission Handicap groupe, ainsi qu'auprès de structures locales dans le cadre de partenariats inscrits dans la durée sont régulièrement proposées à des collaborateurs (DPEF Hermès 2021, page 45).

Parmi ses quatre engagements (Contribuer au développement économique et social des communautés locales, Protéger les cultures agricoles tout en préservant la biodiversité et la fertilité des sols, Décarboner les activités de nos sites industriels, Mettre la circularité au service de la préservation des ressources et de la protection de l'environnement) Lesaffre s'engage à « *Contribuer au développement économique et social des communautés locales sur le long terme* » et « *Grâce à son implantation mondiale et son fort ancrage local, nous disposons de la proximité nécessaire pour poursuivre notre mission et notre engagement mécénat : mieux nourrir et protéger la planète et contribuer au développement économique et social des communautés locales en respectant leurs besoins et leur environnement...Cet engagement s'inscrit dans notre ADN et se formalise au sein d'une politique de mécénat dont les actions sont, pour les plus ambitieuses, validées par le Comité exécutif. Le pôle mécénat, dons et partenariats, porté par la Direction Communication du Groupe, met en œuvre cette politique et le pilotage des différents plans d'action. » (DPEF 2022, page 34) La politique mécénat permet de « *Participer à la vie économique et sociale locale en déployant des actions en faveur de l'emploi, de l'éducation, de la formation et de la santé afin de concilier activité économique et bien-être pour la société* » avec des actions solidaires couvrant cinq domaines : l'éducation, l'entraide, le sport et la santé, l'environnement et la culture. Les projets sont*

sélectionnés selon quatre critères dont « *Leur pertinence par rapport aux besoins des communautés locales au-delà de la mission Lesaffre.* »

Un autre engagement de Lesaffre est de « Soutenir les communautés locales d'éleveurs familiaux à travers le monde : Dans ce contexte, nous nous engageons à soutenir les communautés locales d'éleveurs traditionnels pour les aider à produire dans de bonnes conditions, particulièrement en évitant l'utilisation d'antibiotiques et en réduisant la mortalité des animaux tout en leur garantissant une rémunération décente. En 2021, nous avons fourni des sacs de petit format [1 kg] adaptés aux besoins des communautés locales d'éleveurs traditionnels En participant ainsi au développement de pratiques agricoles vertueuses, nous contribuons à l'Objectif de Développement Durable « Vie terrestre » des Nations Unies. »

L'empreinte industrielle du Groupe Bel est un marqueur fort de son identité : « *Ancrés dans nos communautés, nous entendons nous développer, avec et aux côtés des acteurs locaux, en contribuant au développement social, économique et environnemental, ainsi qu'au rayonnement de ces territoires* ».

Pour le groupe BPCE, une priorité des banques régionales est le financement de l'économie locale. Parmi les initiatives mises en avant, la création du « *Prêt à impact pour les collectivités locales. En complément de la gamme de prêts à impact sur les secteurs du logement social et des professionnels de l'immobilier, une nouvelle offre de prêt à impact spécifiquement conçue pour les collectivités locales a été créée en 2021 par le réseau Caisses d'Épargne. Ce prêt à impact leur permet de valoriser leur engagement environnemental et social grâce à des objectifs qu'elles se fixent* » (page 61) Le groupe Altrad s'engage à « *s'impliquer sur les territoires en créant des emplois et en fournissant des matériaux de construction durables.* »

GL Events précise ses « *engagements au service des territoires et des écosystèmes locaux* » avec « *les salons créateurs de valeur durable dans les territoires et les filières* », « *acteur essentiel du tourisme d'affaires, du développement économique des filières et plus largement du développement territorial au service de l'intérêt général* », « *véritables boosters des communautés professionnelles et associatives et de puissants vecteurs du développement économique territorial* » avec « *l'opportunité et la responsabilité d'accompagner les filières qu'il aide sur la montée en puissance des enjeux de développement durable au sein de leur secteur d'activité, que ce soit en termes de contenu, de mise en lumière des innovations, de mises en lien ou de promotion des bonnes pratiques.* » (DUE 2021, page 45).

Mazars met en avant son « *engagement pour une société juste socialement et économiquement : S'impliquer pour le développement économique local et dans le débat public. Être un acteur impliqué dans les réseaux économiques sur nos territoires d'implantation.* » et précise « *En tant qu'entreprise responsable et citoyenne, présente sur l'ensemble du pays, l'ancrage territorial est une priorité de Mazars en France. Partout, dans nos zones d'implantation, les dirigeants de nos entités régionales sont moteurs et les collaborateurs expérimentés sont investis dans des actions locales aux formats variés* » (DUE 2022, page 64)

L'analyse de ces douze DPEF montre l'importance croissante de la prise en compte du territoire et de la responsabilité des entreprises sur leur territoire tout en mettant en avant leur rôle dans le développement économique de ces mêmes territoires. Cette analyse conforte l'étude des initiatives citoyennes du groupe Danone (BEN LAHOUEL et al., 2015) qui montrait que cette multinationale a contribué à la provision d'un nombre de biens et services publics dans certains pays pauvres, où les gouvernements n'ont pas les moyens d'administrer certains de ces droits individuels vitaux. Les initiatives volontaires et citoyennes du groupe étudié, en l'absence de tout cadre institutionnel réglementaire ou politique encadrant l'administration des droits de citoyenneté, illustre la définition de Windsor (2001) pour qui une entreprise doit être un citoyen vertueux et un bon voisin, la citoyenneté reflétant le sens de la responsabilité sur les impacts sociétaux, alors que le voisinage exprime celui de la responsabilité sur les interactions avec les communautés locales.

L'analyse montre un déplacement d'une RSE verticale vers une RSE horizontale déléguée aux salariés, avec une mobilisation locale des collaborateurs, acteurs de la RTE, confortant les analyses de GAUTIER (2023). L'analyse permet de dessiner les contours de la RTE et ses composantes. Ainsi l'emploi (la formation, travail décent, inclusion...) arrive en tête suivi du rapprochement et du dialogue avec les communautés (sourcing local, achats responsables, analyse des besoins...) mais sont également cités la gestion durable des ressources et la protection de l'environnement,

2-6 Les informations sur les réalisations

Les actions au niveau des territoires sont précisées dans les déclarations tout en restant au niveau du groupe. Le territoire est à géométrie variable : « *dans la plupart des pays* », « *localement* » ...

a) La nature des informations fournies

Pour illustrer son engagement pour l'emploi des publics défavorisés, Téléperformance met l'accent sur les partenariats pour l'emploi avec des acteurs locaux : « *Téléperformance travaille régulièrement en partenariat avec les agences gouvernementales pour l'emploi et les établissements scolaires. Dans la plupart des pays, les offres d'emploi vacantes sont communiquées aux agences pour l'emploi locales afin d'accéder à un large vivier de talents et leur donner la possibilité d'intégrer le monde du travail ou changer de travail.* »

L'engagement de Téléperformance envers les communautés et les personnes défavorisées se traduit par l'initiative caritative Citizen of the World (COTW) créée en 2006. Le groupe incite ses collaborateurs à participer activement aux initiatives déployées localement, à travers des campagnes de dons et des actions de bénévolat dans le cadre de partenariats avec des associations et organisations non gouvernementales (ONG).

Téléperformance est également engagé dans l'Impact Sourcing depuis plus d'une décennie. « *L'Impact Sourcing vise à offrir des opportunités de travail à des personnes qui, autrement, n'auraient qu'un accès limité à des opportunités d'emploi formel : personnes en chômage longue durée, vivant sous le seuil de pauvreté, en situation de handicap, réfugiés, etc. Il leur*

permet ainsi d'accéder à un emploi décent et à de meilleures conditions de vie. Le groupe a pour cela développé des programmes d'inclusion dans ses principaux pays d'implantation et de nombreux partenariats avec des organisations gouvernementales ou non gouvernementales locales spécialisées. Afin d'étendre l'impact positif à sa sphère d'influence, Téléperformance travaille aussi sur des programmes d'Impact Sourcing avec certains clients ».

Auchan Retail met l'accent sur la contribution de sa politique d'achat responsable à sa RTE : « *Privilégier les approvisionnements locaux et tisser des partenariats durables avec les PME et les petits producteurs fabriqués à proximité de ses sites, en s'impliquant dans des partenariats directs avec de petits fournisseurs. Ils répondent à une attente forte des habitants, soucieux de consommer des produits issus de leur région dans le but de soutenir l'emploi local et pour préserver l'environnement en achetant des produits ayant un impact carbone réduit...Les magasins de tous les pays d'implantation d'Auchan Retail développent des offres de produits locaux...Afin de faciliter également le processus commercial, l'ensemble des filiales a mis en œuvre des procédures adaptées à ces fournisseurs pour simplifier les échanges, gagner du temps sur le référencement des produits et réduire les coûts associés...Les produits locaux sont systématiquement mis en avant dans les magasins, notamment grâce à des animations commerciales dédiées.* » (page 73)

Auchan Retail souligne l'apport des « *Audits sociaux et qualité* : « *La démarche d'achats responsables intègre des exigences de qualité et des critères sociaux dès le référencement des fournisseurs. Ces derniers sont assujettis à des audits sociaux et qualité préalables à tout référencement. Auchan Retail réalise également des suivis de production dans les usines. Les conclusions de chaque audit permettent aux équipes des bureaux d'achats de structurer leurs démarches de progrès en partenariat avec le fournisseur et son/ses site(s) production. Certains points conduisent au déréférencement du site concerné* ».

Accor souhaite promouvoir la capacité de mobilisation locale de ses collaborateurs : « *C'est pourquoi le Groupe a réaffirmé la place des communautés locales au cœur de son programme Planet 21 – Acting Here en y dédiant un engagement et des actions dans Planet 21 In Action. De même, à travers son fonds de dotation Accor Heartist Solidarity, tous les collaborateurs ont la possibilité de proposer des projets de soutien à des associations locales.* »

« *Entretenir un dialogue actif avec toutes nos parties prenantes* » (page 69) et « *Amplifier nos actions pour la société grâce à un mécénat engagé* » (page 73) sont des priorités de la BPCE : Les Caisses d'Épargne ont construit une approche commune à travers le partage d'outils et l'échange de bonnes pratiques et mené « *une réflexion de fond sur les alliances entre entreprises et associations dans le but d'apporter des réponses innovantes aux besoins des territoires* ».

Michelin a créé Michelin Développement pour favoriser l'emploi et l'activité des territoires : « *En 30 ans, Michelin Développement a soutenu la création de plus de 39 500 emplois en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis.* » (DUE 2021, page 195). Les actions sont détaillées dans le DUE. La tradition d'engagement sociétal du Groupe se manifeste également par des actions de mécénat et d'implication dans la vie locale à différentes échelles. L'objectif fixé pour le Groupe est de 20 % des salariés impliqués en

2030. « En effet, le Groupe souhaite encourager ces actions de volontariat au bénéfice des communautés locales qui sont un facteur d'engagement et de fierté et contribuent à développer de nouvelles compétences par des actions différentes de leur quotidien professionnel. » (page 196).

Certains rapports présentent des actions qui illustrent les réalisations. Par exemple, Altrad, « engagé pour la construction d'un avenir durable, en mettant ses innovations et son expertise au service des objectifs internationaux de développement durable définis par les Nations Unies. », décrit l'une des initiatives s'inscrivant dans la lignée de ces objectifs : le Projet EcoPave au Congo, « dans le cadre duquel le Groupe s'efforce de concilier engagements environnementaux et sociaux. En recyclant nos déchets les plus importants — résidus de peinture, plastiques et grit — au moyen d'un processus de cuisson permettant d'obtenir un mélange homogène utilisable pour produire des pavés de grande qualité, nous sommes en mesure de fournir aux collectivités locales un matériau gratuit, employé pour daller des allées, des cours d'école et des orphelinats. » Le rapport précise les impacts environnementaux et socio-économiques positifs du projet EcoPave au Congo « notamment avec l'élimination cumulée de 1000 tonnes de déchets, la création d'emplois financés par les économies réalisées sur les coûts de traitement des déchets, et la production d'environ 100000 pavés par an, destinés à être redistribués aux associations de quartier, aux orphelinats et aux écoles. Le produit élaboré à l'issue de ce processus a fait l'objet d'une analyse rigoureuse du CETIM (Centre technique des industries mécaniques), permettant de confirmer qu'il est compatible avec la gestion d'un site ISDND (installation de stockage conçue pour collecter des déchets non dangereux) et apte à une utilisation pour la construction routière, conforme aux normes européennes. » (Page 51).

Altrad présente d'autres exemples, notamment en Australie et en Angola, illustrant sa volonté d'apporter « aux habitants des emplois et des infrastructures, et donc un impact sociétal sain favorisant la formation d'une main-d'œuvre compétente. Nous entretenons des liens très étroits avec les populations des territoires où nous travaillons et nous avons un impact sur elles. ». Un focus est porté sur l'atténuation des inégalités sociales en Angola : « Dans le cadre de la responsabilité sociale d'Altrad en Angola, plusieurs actions ont été menées contre les inégalités sociales, afin que nous puissions remplir notre rôle dans les lieux où Altrad est présent, contribuant ainsi aux politiques sociales des Pouvoirs publics. Au travers de notre filiale Altrad Prezioso Angola, nous avons conclu un accord de partenariat avec le ministère angolais de l'éducation. Le principal objectif de cet accord est d'aider au développement des écoles du réseau éducatif Eiffel en Angola. Diverses activités ont été lancées en s'appuyant sur toutes les branches de la vie sociale, à la satisfaction des habitants : lutte contre le diabète, gestion du stress pendant le Covid-19, campagne de nettoyage pour lutter contre la malaria ». En Australie, « Nos opérations soutiennent également l'économie locale en embauchant des travailleurs sur place. L'élaboration de notre "Reconciliation Action Plan" (un dispositif australien dont l'objectif national permanent est la réconciliation entre les Australiens indigènes et non indigènes) en juillet 2019 concrétise notre engagement à développer des opportunités en matière d'activité et d'emploi qui laisseront une contribution durable et positive ».

Les sites du Groupe GL Events, « *acteurs solidaires des territoires* » participent activement à des actions de solidarité en faveur de différents publics, un « *moyen de créer de la valeur autrement* ». Ainsi le « *LOU rugby et le site de Confluence à Lyon ont participé à l'opération Semaine Solidaire, une campagne de dons auprès des associations Aida et Les Restaurants du cœur... Cette opération a permis de récolter 1 400 vêtements et plus de 300 jouets à destination d'enfants hospitalisés* ». Le mécénat est développé « *auprès des acteurs culturels, sportifs et associatifs en lien avec ses activités. En parallèle, chaque Business Unit soutient localement des associations en lien avec les enjeux sociaux de leur territoire, dans une démarche de proximité* ». Ainsi l'engagement auprès du club du LOU Rugby favorise une démarche RSE globale baptisée la LOU ATTITUDE, répondant aux enjeux d'un club professionnel avec l'ambition d'inscrire dans son sillage une empreinte responsable, positive et exemplaire. Cet engagement se traduit par 5 piliers déclinés en objectifs et actions concrètes sur le terrain. Ainsi « *LOU citoyen : Vecteur de lien social, le club effectue un travail éducatif auprès des plus jeunes et de chaque équipe (toutes catégories confondues), qui doivent être engagées dans le programme des actions citoyennes* » (page 54).

Mazars développe les moyens mis en œuvre au niveau local. « *Nos entités déploient de nombreuses actions locales en fonction des besoins propres à chaque territoire. Dans plusieurs régions, nous sommes partenaires du Village by CA. Nous sommes membres de nombreuses instances ou associations régionales comme APIA, les CCI, la DFCG, le MEDEF, Places Financières et Tertiaires, le Réseau Entreprendre, des clubs d'affaires (The Lyinc, Le Prisme, Le Cercle de l'Union...)* » (DPEF 2021, page 64)

b) Les principaux indicateurs

Pour illustrer sa politique d'inclusion, Téléperformance donne des indicateurs chiffrés : « *Au 31 décembre 2021, plus de 15 % des effectifs du groupe provenaient de groupes vulnérables, de minorités ou de communautés défavorisées. L'estimation de la part d'Impact workers dans les effectifs s'est réalisée grâce aux données des partenaires de recrutement et aux résultats d'une enquête anonyme, répondue sur la base du volontariat par les collaborateurs de 17 pays-clé. Dans ces 17 pays-clé, représentant 300 000 employés, 60 000 collaborateurs se définissaient comme Impact Workers. Il est très difficile de connaître le nombre exact en raison du respect de la vie privée de tous les collaborateurs* ». Téléperformance a adopté en 2020 l'Impact Sourcing Standard, démontrant la robustesse de ses politiques et programmes d'inclusion par l'emploi et sa volonté d'entrer dans une démarche d'amélioration continue. Au-delà de l'aspect quantitatif des créations d'emploi, Téléperformance communique sur la qualité des emplois offerts en s'appuyant sur les reconnaissances externes : « *Au 31 décembre 2021, le groupe comptait 60 pays certifiés « employeurs de premier plan » par des experts indépendants tels que Great Place to Work. Ces certifications couvrent 98 % des collaborateurs du groupe dans le monde contre 87 % fin 2020 (26 pays certifiés) et 70 % fin 2019 (22 pays certifiés)* ».

La démarche de responsabilité sociétale d'entreprise de Téléperformance, en tant qu'employeur préféré du marché, partenaire de confiance pour ses parties prenantes et acteur citoyen nécessite une identification et cartographie des risques extra-financiers, notamment les droits humains, les normes internationales du travail, la santé et la sécurité,

l'éthique et la conformité, la gouvernance d'entreprise, l'environnement, la chaîne de valeur et les communautés. Cette cartographie a été revue en 2020, notamment pour y intégrer l'impact de la pandémie de Covid-19.

Accor fournit le pourcentage des hôtels qui participent à des initiatives citoyennes ou solidaires est indiqué. 57% des hôtels « font dons aux communautés autour de l'hôtel de produits en fin de vie pour utilisation ou recyclage », 53% « soutiennent les communautés locales proches », 46 % « ouvrent l'hôtel à son voisinage et encouragent l'économie de proximité », 36 % « mettent en place des levées de fonds pour soutenir des projets solidaires », 37 % « font don aux communautés autour de l'hôtel de produits alimentaires non consommés ». Ainsi 76 % des hôtels sont engagés.

Dans ses indicateurs clés de performance 2021 Lesaffre indique le nombre d'employés impliqués dans les actions solidaires du programme ECHO par an : 200 en 2019, 482 en 2020, 360 en 2021 ainsi que le nombre de projets de mécénat identifiés dans 50 pays ce qui « nous permet d'être proche des communautés locales pour mieux cibler nos actions de solidarité à travers le programme ECHO : 37 en 2019, 63 en 2020 et 30 en 2021 ». Les plans d'action sont détaillés et « permettent de contribuer aux Objectifs de Développement Durable « Éducation de qualité pour tous » et « Bonne santé et bien-être ». Lesaffre souligne qu'en fin « d'assurer la proximité et l'anticipation des besoins de nos clients, nous poursuivons notre déploiement local via le développement de notre réseau mondial de Baking CenterTM et de Culinary Centers. Il comptabilise aujourd'hui 50 Baking Center répartis sur 5 continents qui offrent une assistance technique continue à nos clients du monde de la boulangerie, notamment grâce à leurs 300 techniciens qui mettent à disposition leur expertise boulangère. La constitution historique de ce réseau qui couvre les 5 continents nous permet de partager, entre les différentes régions, les meilleures pratiques, les solutions produits ainsi que les informations techniques terrains et les connaissances poussées des marchés locaux. Notre réseau mondial compte aujourd'hui 8 centres régionaux, 18 centres de formulation et 8 laboratoires d'analyse sensorielle. Plus de 60 langues sont parlées au sein de nos Baking Center, nous permettant d'appréhender au mieux les besoins locaux. »

Bel illustre son « ancrage territorial : Impôts représentant 28,5 % du résultat, payés dans 26 États »

L'Oréal fournit deux indicateurs de sa responsabilité à l'égard des Communautés :

« • 985 089 personnes ont bénéficié des programmes d'engagements sociétaux des marques ;
• 13 946 personnes additionnelles issues de communautés en difficulté ont pu accéder à un emploi » (DUE 2021, page 15)

Michelin présente ainsi ses Indicateurs sociétaux : « L'implication du Groupe dans la vie locale, à travers ses employés et sa Fondation, s'inscrit dans trois thèmes : le développement de l'économie locale, le développement personnel des populations locales et la sécurité routière. La valeur financière des aides, le temps consacré par les employés, le nombre de bénéficiaires des dispositifs mis en œuvre, ainsi que le volume des créations d'emplois accompagnées

rendent compte des moyens engagés par le Groupe en faveur des communautés et de leurs impacts. » (DUE, 2021, 151)

Mazars présente des « indicateurs de résultats » pour chacun des axes de RTE. Ainsi parmi les indicateurs retenus pour « *l'engagement pour une société juste socialement et économiquement* » citons :

« - 11 stagiaires ont participé au dispositif mis en place avec l'association Vendredi, permettant de mettre à disposition +440 heures au profit d'un engagement solidaire auprès d'une association.

- *10 collaborateurs sont partis en congé solidaire en 2021 - 2022 (objectif affiché de 15 départs en début de saison).*
- *79 collaborateurs ont participé au Mazars Day (une journée de travail auprès de l'association de leur choix) depuis le lancement du dispositif en novembre 2020. » (DPEF, 2021, page 63)*

c) Les commentaires sur les réalisations

Nous notons une évolution dans les déclarations qui progressivement se détachent des seules orientations RSE des sièges pour inclure le niveau territoire et mettre en avant des actions locales concrètes. Cette évolution se traduit également dans la prise de conscience de l'importance des parties prenantes pour bâtir une stratégie adaptée et sa mise en valeur dans les rapports.

Les réalisations témoignent du rôle crucial des ODD dans cette l'évolution et dans l'émergence d'une RTE.

2-7 Points forts et points faibles de la communication RTE

La communication RTE reste, malgré tout, celle des sièges et incluse dans la RSE. Le respect des ODD a conduit les filiales à s'émanciper des politiques RSE du groupe et à aller au-delà de la simple création de fondations et du mécénat non ciblé. Quoi qu'il en soit, la communication RTE s'opère au niveau macro et ne traduit pas l'ensemble des actions concrètes mises en œuvre sur les territoires. L'analyse du terrain, au niveau micro fournit des éléments de matérialité sur les dires et les actions concrètes mais également nous renseigne sur les motivations à les conduire.

C'est ainsi qu'au Vietnam, le fromager Bel a construit une nouvelle usine plus grande que la précédente en dehors de HCM-V dans une zone industrielle. Pour compenser l'éloignement du lieu de résidence des salariés et éviter l'évaporation des effectifs, le dirigeant a proposé une surpaye de 30%, plus une couverture médicale pour l'ensemble de la famille. *« On avait tablé sur 30% de perte des effectifs et au final on a eu 3% . Au Viêt Nam, si les salaires restent très attractifs (« 2,6 € chargés en 2017 comparés au 30 à 40€ en France pour les postes sur ligne) il faut nourrir le personnel, aider à l'hébergement, et assurer le transport ».* Par ailleurs le *« niveau d'hygiène est maximum, notre climatisation est identique à celle des hôpitaux.*

Depuis deux semaines nous sommes certifiés LOTUS9 qui est l'équivalent du LEED américain. C'est la première certification dans le secteur agroalimentaire. Par exemple la toiture réfléchit une partie de la radiation. Nous avons zéro lampe à incandescence, uniquement des LED ». (Duport, Janicot 2023).

Toujours au Vietnam, L'Oréal a lancé, en 2016, un programme de formation itinérant dans les zones rurales du Delta du Mékong et dans les zones montagneuses de Qang Binh en partenariat avec la Croix Rouge, en 2018 un autre programme de formation sur le maquillage professionnel d'artistes ; 2000 emplois créés depuis 2009 notamment pour des femmes dans les métiers de la beauté : coiffure, maquillage et vente. (Ibidem)

Lesaffre, acteur majeur mondial de la fermentation (N° 1 de la levure), a pris en compte les attentes des communautés suite à son implantation au Vietnam et c'est ainsi que l'entreprise recycle toutes les eaux pour fertiliser les champs. Son directeur technique, qui a travaillé en Chine insiste sur l'importance de la prise en compte du contexte. Son expérience en Chine lui a montré l'impérieuse nécessité de tenir compte des parties prenantes. C'est pourquoi, un siège Asie, basé à Singapour, a été créé pour plus de proximité et de compréhension des enjeux locaux. (Ibidem)

Le management territorial et durable est une orientation contrainte avant d'être délibérée et coconstruite avec les parties prenantes. La RTE, c'est donc une démarche qui s'opère au niveau micro mais doit être impulsée et encouragée par le niveau macro, les sièges. La tendance actuelle montre l'engagement des salariés et des parties prenantes externes " *qui s'impliquent au quotidien au niveau local ... et qui endossent un rôle de sentinelles et poussent l'entreprise à se transformer*" (Gautier, 2023)

CONCLUSION

Le dépouillement de ces douze DPEF d'entreprise permet de constater l'affirmation d'une responsabilité territoriale et la volonté de la traduire en engagements, de rendre compte des actions menées et de présenter quelques résultats. Les risques liés aux territoires sont pris en compte dans la matrice de matérialité. La communication règlementée d'entreprise permet une première approche de la prise en compte croissante de la RTE, y compris par les ETI qui y voient une opportunité de différenciation et d'ancrage dans leur territoire. La volonté d'impliquer dans la démarche l'ensemble des parties intéressées, d'une part, et de mobiliser les collaborateurs sur la base du volontariat se dégage de plusieurs rapports. Des exemples d'actions menées dans différents pays et sur différents axes ainsi que des focus sur certains programmes illustrent la convergence des démarches. Les évaluations par des organismes externes de certaines pratiques pour étayer les résultats présentés sont de plus en plus fréquentes. Quelques enquêtes réalisées auprès des collaborateurs sont également présentes. Cependant la lecture de ces rapports n'apporte encore que peu d'éléments pour

⁹ En 2017, le conseil du bâtiment durable du Viêt Nam a été fondé. Il s'agit d'une ONG qui a créé son système de certification de bâtiments durables au Viêt Nam (LOTUS). Ses critères d'évaluation incluent la consommation énergétique, d'eau, mais aussi l'utilisation de matériaux locaux et la réutilisation des excédents. <https://vovworld.vn/fr-CH/chronique-du-jour/developper-les-batiments-verts-659544.vov>

construire une métrique RTE fiable et fournir une évaluation synthétique. La publication d'indicateurs de résultats ne fournit pas une évaluation globale. Elle permet cependant de mesurer les progrès réalisés chaque année dans les principaux axes retenus et le respect des quelques engagements chiffrés pris.

Le développement des données disponibles en matière de RTE ouvre aux auditeurs RSE un vaste chantier pour construire une métrique RTE fiable au service d'une communication et d'actions pertinentes pour toutes les parties intéressées.

BIBLIOGRAPHIE

[1] BEN LAHOUEL B., MONTARGOT N., PERETTI J.-M. & AUTISSIER D. (2015), « L'ancrage de la citoyenneté dans les entreprises multinationales : Une analyse du cas Danone » in *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°106, p. 137 à 158.

[2] BERRY M. et DESHAYES C. (2023), « La réinvention de la grande entreprise », in *Etudes*, N°4300, janvier 2023, pp 45-56.

[3] BUHMANN K. (2017), *Power, Procedure, Participation and Legitimacy in Global Sustainability Norms A Theory of Collaborative Regulation*, Routledge.

[4] DELOITTE, EY & MEDEF (2019), « DPEF, Quel bilan tirer de la première année de mise en œuvre », EY, juillet 2019.

[5] DELOITTE, EY & MEDEF (2020), « DPEF, Quelles tendances et évolutions pour la deuxième année de publication ? », Septembre 2020.

[6] DELOITTE, EY & MEDEF (2021), « Du reporting à la mesure de performance ESG : quels impacts pour les entreprises françaises ? », septembre 2021.

[7] DELOITTE, EY & MEDEF (2022), « Reporting ESG : 4e bilan de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) », septembre 2022.

[8] DUPORT M., CAPPELLETTI L. PLANE M. (2022) "Entre ancrage territorial et vision « hors-sol » des entreprises : Pour une compréhension des systèmes territoire insulaire", colloque AGRH *Enjeux de société et GRH insulaire*, Tahiti 3 et 4 novembre

[9] 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)", *Revue Management & Innovation*, Numéro 1, Mars

[10] DUPORT M., PALENFO D. M. (2019) « Gouvernance communautaire et régulation sociale dans l'industrie minière burkinabé. Du dialogue avec les parties prenantes à une

gouvernance partenariale ? Le cas du secteur minier », in *La Gouvernance dans tous ses états*, Vuibert

[11] DUPORT M. (2018) *Entre ancrage territorial et vision « hors-sol » des entreprises : Pour une compréhension des systèmes territoire*, in 20ème Université de Printemps de l'Audit social & 2èmes rencontres internationales et recherche en management au service de l'économie insulaire, « Face aux enjeux actuels comment réussir la transformation des organisations : l'apport de la fonction RH et de l'audit social », Pointe à Pitre

[12] DUPORT M. (2014) « Managerial innovation and reverse transfers in MNCs: Beginnings for circulatory resources and for responsive management? » *Knowledge Transfer and Cultural Diversity in MNCs*, 1st - 2nd July– Haute École ARC -Neuchâtel, Switzerland

[13] FRIMOUSSE, S. (dir.), (2020), *Africa Positive Impact*, Agir pour un meilleur impact sociétal, EMS.

[14] FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J.-M. (2020). « Impact social positif et création de valeur ». *Question(s) de management*, vol. 27, 91-130.

[15] FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J.-M. (2021). « Intégrer la dimension territoriale dans l'action managériale ». *Question(s) de management*, vol. 33, 2021, pp. 89-134-
France Stratégie, (2018), RSE et objectifs de développement durable, Plateforme RSE.

[16] GAUTIER E. (2023), *Vers une anthropologie sociale et environnementale des entreprises*, L'Harmattan, Paris

[17] IGALENS, J. (2020). « Question(s) d'impact », *Éditorial, Question(s) de management*, N°27, 39-40.

[18] IGALENS J. & PERETTI J.-M. (1978), *Le bilan social de l'entreprise*, PUF, Paris
Institut de l'économie positive (2021), 5ème baromètre de la positivité des entreprises du CAC40, décembre 2021.

[19] Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire (2017), "Coopérer et innover en faveur des territoires"

[20] MOINE A. (2006) « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie » 2006-2 p. 115-132 Belin | « L'Espace géographique » 2006/2 Tome 35 | pages 115 à 132

[21] PARADAS, A., ROCHETTE, C. & TERRAMORSI, P. (2021). « Les dynamiques collectives territoriales, nouvelles sources d'inspiration managériale ? ». *Question(s) de management*, vol. 33, pages 27-28.

[22] 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.

[23] PERETTI, J.-M. (2022a), « État de la recherche sur la métrique RH et la métrique de l'impact social », in Revue RH & M, N°86, juillet 2022, 46-47.

[24] PERETTI J.M. (2022b), « Audit social : méthodologie de construction d'une métrique d'impact social », in Actes de la 23ème université de printemps de l'audit social, ICD Toulouse, 24-25 mai 2022, pages

[25] PERETTI J.M. (2022c). Préface. Dans : Nathalie Commeiras éd., Le sens au travail : Enjeux de gestion et de société (pp. 14-16). Caen : EMS Editions.

[16] Pour la solidarité européenne (2021), « ESS, Territoires ruraux et urbains », Études & Dossiers, juin 2021.

[27] TERRAMORSI P. (2019), « De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? », in Question(s) de Management, 26, pp 109-120.

[28] WINDSOR D. (2001), Corporate citizenship: evolution and interpretation," in Andriof J. & McIntosh M. (éd.), Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield, Greenleaf Publishing.

L'INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP AU SEIN DES ENTREPRISES : CONDITIONS ET IMPACT

Shanon DUPREZ,
Nour ALRABIE,
Batoul EL MAWLA

RÉSUMÉ

Encore aujourd'hui en France, plus de 9 % des entreprises n'intègrent pas les personnes en situation de handicap (PSH) au sein de leur organisation. Ce chiffre révèle qu'il existe encore des freins qui ne permettent pas l'intégration des personnes en situation de handicap en entreprise ordinaire. Cependant, le sujet du handicap deviendra un sujet prioritaire dans les cinq prochaines années. En effet, la nouvelle réforme de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », dite « Loi Avenir professionnel » du 1er janvier 2019, impactera de manière significative les entreprises ne respectant pas l'obligation légale des 6 % en 2025. À partir du 1er janvier 2025, l'emploi direct sera favorisé à l'inverse des contrats avec les entreprises inclusives qui ne permettront plus de s'acquitter de l'obligation d'emploi. À partir de cet article, nous mettrons en avant les freins de l'insertion des PSH et les conditions de réussite du projet d'insertion. Ceci, permettra aux entreprises de répondre à leur obligation légale de 6 % tout en favorisant la diversité, l'inclusion et le bien être des salariés en situations de handicap, un levier de performance pour l'entreprise.

À partir des entretiens semi-directifs et d'une observation participative dans l'entreprise Alpha, nous avons conclu que pour pallier les difficultés d'insertion des PSH une préparation en amont est nécessaire. De ce fait, la réussite du projet d'insertion des PSH s'articule par une adaptation de l'environnement de travail ainsi qu'une sensibilisation de tous les acteurs internes et externes grâce notamment à l'implication de la direction. En effet, sensibiliser les collaborateurs, former la direction et les managers, adapter l'environnement de travail avec une analyse fine des besoins et des restrictions sont des facteurs clés de succès dans un projet d'insertion des personnes en situation de handicap. Le succès de ce projet affecte positivement le climat social et la performance de l'entreprise à condition que l'environnement soit sensibilisé et inclusive.

MOTS-CLÉS

Personne en situation de handicap (PSH), insertion, sensibilisation, diversité, performance.

INTRODUCTION

L'insertion des personnes en situation de handicap au sein des entreprises est un sujet qui prend de plus en plus d'ampleur dans notre société et nos sociétés. En France et depuis de nombreuses années ces dernières se trouvent face à deux constats : l'obligation légale, d'une part, et la pression publique, pour une égalité de chance et un environnement équitable et divers, d'autre part. En effet, la loi du 23 novembre 1957, abrogée le 10 juillet 1987, impose une obligation d'emploi de 6 % de la force salariale des personnes en situation de handicap pour les entreprises de plus de 20 salariés, qu'elles soient publiques ou privées. Cependant, malgré de nombreux dispositifs, les chiffres nationaux d'emploi des personnes en situation de handicap restent faibles.

Encore aujourd'hui, plus de 9 % des entreprises assujettis à cette obligation, n'emploient pas de personnes en situation de handicap en France (DARES, 10 novembre 2020). Néanmoins, la « Loi Avenir professionnel » du 1er janvier 2019, favorise l'emploi direct à l'inverse des contrats avec les entreprises inclusives. À partir du 1er janvier 2025, ces contrats ne permettront plus de s'acquitter de l'obligation d'emploi. D'où vient l'importance de notre article où nous visons à explorer les conditions de la bonne insertion des personnes en situation de handicap tout en mettant en avant l'importance de cette insertion sur le handicap et la performance des entreprises. Ceci peut aider les entreprises à respecter les obligations tout en assurant la bonne insertion et le bien être des salariés en situation de handicap. De ce fait, nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs et une observation participative pour répondre à la question suivante : Comment l'entreprise assure-t-elle la bonne insertion des personnes en situation de handicap ? Et comment cette insertion pourrait avoir un impact sur la performance des entreprises ?

Souvent perçues peu productives, différentes recherches théoriques et empiriques mettent en avant le lien entre la performance de l'entreprise et l'intégration des personnes en situation de handicap au sein de son organisation. Ce lien vient notamment dans le cadre de "la diversité". En effet, la diversité agit indirectement sur la performance de l'entreprise et notamment sur son attractivité. Les candidats s'intéressent de plus en plus aux entreprises mettant en avant des valeurs humaines et prônant la différence au sein de leur organisation. Cette diversité permet également l'acquisition de talents hors normes. En effet, bien que les personnes en situation de handicap soient vues comme des personnes peu compétentes, elles ont développé des modes de fonctionnement spécifiques pour surmonter leur handicap ce qui profiterait potentiellement à l'entreprise. Par exemple, si nous prenons un fait d'actualité international, nous pouvons mettre en avant Elon Musk qui, le 9 mai 2021, révèle être atteint du Syndrome d'Asperger lors d'une interview de Saturday night live. Il se confie en évoquant notamment une méthode de travail différente : "*Écoute, je sais bien que je dis ou je poste des choses étranges, mais c'est justement la façon dont travaille mon cerveau*" qui lui a permis de faire partie entre autres, des trois premières fortunes du monde en 2021. Ainsi, même si les personnes handicapées sont considérées comme "différentes" par notre société, elles peuvent contribuer à la performance de l'entreprise à leur manière.

Dans notre recherche, nous aborderons plutôt le terme de personnes en situation de handicap (PSH) que de personnes handicapées. Ce terme permet de mettre en avant que la personne est en situation de handicap dans son environnement. Ainsi, dans un environnement adapté, cette personne ne sera plus dans une situation de handicap et pourra travailler en toute autonomie, sans freins et sans discriminations. Ce terme permet de mettre en avant le besoin d'adaptation de l'environnement de travail.

Au cours de cet article, nous élaborons le sujet du handicap en France à travers une analyse contextuelle et historique de l'évolution de l'accompagnement des PSH. Nous expliquerons ensuite, les freins de l'insertions des personnes en situation de handicap à travers une analyse théorique. Nous présenterons enfin la méthodologie de recherche, les résultats et nous terminerons par la discussion.

1. ORIGINE ET CONTEXTUALISATION

Le mot handicap dispose de plusieurs définitions qui ont évolué dans le temps. Pour commencer, le mot handicap provient d'un terme anglais « hand in cap », en français, « main dans le chapeau ». Cette expression du 16e siècle, renvoie à un jeu d'échanges d'objets personnels qui se pratiquait en Grande-Bretagne et qui décrit la situation défavorable de joueurs ayant tiré un mauvais lot. Par ailleurs, le mot handicap est également utilisé dans le milieu équestre et se traduit par l'ajout d'un poids porté par un cheval pour rétablir une égalité des probabilités de gagner dans une course.

L'organisation Mondiale de la Santé (OMS) quant à elle, définit le handicap comme « *toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises* ». Selon l'article 2 de la loi du 11 février 2005 la définition du handicap est : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* ». Ainsi, la loi française du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances définit le handicap comme « *une limitation d'activité ou une restriction de participation à la vie en société* ». Les mots défaillance, déficience et limitation sont très largement exploités. Le handicap ne peut être vu que comme quelque chose « en moins ».

Ces différentes définitions nous révèlent qu'une personne en situation de handicap peut rencontrer des difficultés dans le monde professionnel et notamment au niveau de l'accès au travail. Les différents chiffres nationaux appuient ce phénomène. En effet, en 2020, la France comptait près de 12 millions de personnes en situation de handicap, et plus de 18 % d'entre elles étaient au chômage.

En 2020, l'AGEFIPH estimait que 8,2 % des demandeurs d'emploi étaient en situation de handicap. Cela représente plus de 468 269 personnes en situation de handicap cherchant un emploi. En 2019, les personnes en situation de handicap déclarées représentaient 7 % de la population active totale française. Par ailleurs, seulement 3,8 % de ces personnes étaient en emploi. Outre la crise sanitaire de 2020-2021, qui n'a pas permis d'améliorer l'insertion professionnelle de ces personnes, depuis 2018, le taux d'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap reste stable et avoisine les 3,5 %. Cela représente près de 359 700 personnes travaillant à temps plein sur l'année.

Afin de pallier cette exclusion professionnelle, de nombreuses lois ont été votées afin d'aider les personnes à acquérir un emploi et développer leurs compétences professionnelles. Pour rappel, la loi du 23 novembre 1957, abrogée le 10 juillet 1987, impose une obligation d'emploi de 6 % de la masse salariale des personnes en situation de handicap pour les entreprises de plus de 20 salariés, qu'elles soient publiques ou privées. Cependant, aujourd'hui encore, très peu d'entreprises respectent cette obligation et préfèrent payer une contribution à l'AGEFIPH plutôt que de s'intéresser au sujet. En effet, en 2020, plus de 9 % des entreprises assujetties à cette obligation n'emploient pas de personnes en situation de handicap en France (DARES, 10 novembre 2020).

2. L'EVOLUTION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PSH DANS L'EMPLOI EN FRANCE

Le regard sur le handicap a beaucoup évolué en France. Afin de mieux comprendre la question du handicap au travail aujourd'hui, faisons un petit retour dans le passé afin de comprendre l'évolution du regard de la société sur le Handicap.

2.1. Les personnes en situation de handicap sont rejetées par la société

Exclus de la société, les individus en situation de handicap étaient traités, au Moyen-Âge, comme des parias, assimilés à la grande pauvreté et à la mendicité. La religion à cette époque prédominait, et certaines personnes en situation de handicap étaient perçues comme l'incarnation du mal.

Ce n'est qu'au XVIII^e siècle que les réflexions sur l'égalité des Hommes émergeaient. Ces personnes étaient toujours exclues de la société, mais certaines initiatives émergeaient, comme notamment la création du langage des signes et la prise de conscience de leur intelligence (D. Diderot, 1973). Puis à la fin du XVIII^e siècle, la société commence peu à peu à se sentir responsable du sort de ces individus. Elle instaure alors en 1796 "le droit des pauvres". Ce droit permet de mettre en place un impôt sur les recettes des spectacles afin de permettre la mise en place d'une aide financière régulière aux pauvres. Une Charte est

également rédigée en 1889 et votée en 1905 permettant de mettre en place des lois d'assistance aux "vieillards, infirmes et incurables".

Le début du XXe siècle connaît un tournant considérable concernant le handicap. En effet, sortie de la première guerre mondiale en 1918, la France est dévastée. Les soldats reprennent le travail avec de lourdes séquelles, souvent handicapantes. Ces soldats étaient surnommés « les gueules cassées ». En 1916, l'État met en place le droit à la réparation pour les mutilés de guerre afin de leur permettre de se réinsérer dans la vie professionnelle et de leur assurer un emploi. En avril 1924, la France établit une première obligation d'emploi de 10 % des entreprises pour les invalides de guerre, qui sera élargie en 1929 pour les accidentés du travail puis en 1957 pour les infirmités civiles (Stiker, 2006). Le terme de travailleur handicapé n'apparaît qu'en 1957 avec la loi du 23 novembre sur le reclassement professionnel.

2.2. Changement de regard de la société sur le handicap

En 1967, la société change de plus en plus son regard sur le handicap. Plutôt que de les exclure, elle les intègre et change de regard pour évoluer vers une vision médicale. En 1975, la loi du 30 juin en faveur des personnes handicapées fixe le cadre juridique de l'action des pouvoirs publics. L'accent est mis sur l'importance de la prévention et du dépistage, l'obligation éducative, l'accès des personnes handicapées aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et le maintien chaque fois que possible dans un cadre ordinaire de travail et de vie. La Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP) pour les adultes est également créée et traite les problèmes liés à la réinsertion des personnes en situation de handicap. Le 10 juillet 1987, la loi d'avril 1924 sur l'obligation légale de 10 % est abrogée, le taux passe à 6 % et cible les entreprises de plus de 20 salariés (Maggi-Germain, 2010).

2.3. La vision sociétale du handicap

Dans les années 80, une nouvelle classification internationale des handicaps (CIH) est rédigée sur la base des travaux de Wood qui recense 8 grandes déficiences. En posant la notion de déficience, la classification introduit également les notions d'incapacité et de désavantage social. Le désavantage social introduit néanmoins pour la première fois la notion d'égalité des chances qui sera développée dans la loi du 11 février 2005.

La loi du 11 février 2005, intitulée "*la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*" met en avant les incapacités de la personne et l'inadaptation totale ou partielle de sa situation à son environnement. La loi prévoit deux droits fondamentaux : la compensation et l'accessibilité. Le droit à la compensation devient l'expression de l'égalité de traitement entre les citoyens en situation de handicap et les autres par l'octroi d'aides suffisantes, la possibilité de recruter des aides

humaines, indispensables pour réussir son intégration sociale en milieu ordinaire (Maggi-Germain,2010).

En 2008, un pacte national pour l'emploi des personnes handicapées identifie les mesures destinées à favoriser l'accès à la formation et à l'emploi de ces personnes permettant ainsi de lever les obstacles à leur recrutement. Selon l'enquête Handicap et santé auprès des ménages (HSM), on estime qu'en 2008, ce sont près de 10 millions de personnes en âge de travailler qui déclarent avoir une ou plusieurs maladie(s) chronique(s) ou problème(s) de santé durable(s), reconnue(s) ou non en France (Waser et al, 2014).

Ainsi, on peut mettre en avant que le sujet du handicap en France ne fut réellement abordé par la Société que depuis près d'un siècle. Et ce n'est seulement qu'en 1950 que le traitement du sujet fut accéléré.

3. LES FREINS A L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PSH SOUS UNE ANALYSE THÉORIQUE

Malgré toutes ces évolutions présentées dans la section précédentes et les nouvelles lois mises en place, il existe encore des problèmes d'accès à l'emploi pour les personnes en situation de handicap. En effet, les entreprises n'arrivent pas à atteindre les 6 % malgré leurs obligations légales. Afin de mieux comprendre cette situation nous allons mettre en avant les freins et les limites à partir d'une analyse théorique.

3.1. La théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1981)

La société s'est construite en mettant en place une hiérarchie et en classant les individus dans des catégories. Des civilisations se sont ensuite créées ce qui a permis l'émergence de différents groupes. On peut notamment donner l'exemple de la création de pays. Ces groupes d'individus, devenant de plus en plus conséquents, ont établi des règles et une hiérarchie, que l'on appelle aujourd'hui une "Société". La Société est importante pour chaque individu car cela leur permet d'avoir la sensation d'appartenir à un groupe et favorise la création de leur identité sociale. Et inversement, la société ne pourrait exister sans la loyauté, la confiance et le sentiment d'appartenance de ces individus. Par ailleurs, les relations entre les différents groupes d'individus peuvent engendrer différents conflits. Si nous prenons l'exemple des conflits entre pays, on peut remarquer que pendant de nombreuses années, les pays ont tenté de récupérer des territoires au détriment des autres pays. Ainsi, chaque groupe cherchera à prendre l'avantage afin de favoriser son groupe au détriment de l'autre. Et dans l'objectif de se donner bonne conscience, différentes raisons seront créées pour attaquer le voisin d'à côté (modes de vie différents, cultures différentes, religions différentes ...). Et c'est ainsi que prennent forme les stéréotypes. On retrouve ce phénomène dans la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1981). La société devenant de plus en plus grande, différents groupes se créent à l'intérieur même de celle-ci. On peut retrouver des groupes liés à la

religion, à la politique, aux catégories socio-professionnelles, aux travailleurs, aux chômeurs et aux centres d'intérêts.

Les conduites discriminatoires consistent alors à exclure certains individus sur le simple critère d'appartenance à un groupe. D'après la théorie de l'identité sociale, les individus préfèrent leur propre groupe d'appartenance, ils le jugent plus positivement et le récompensent plus fortement que les autres groupes pour établir et maintenir une image de soi positive. Ainsi, lorsqu'un individu s'éloigne de la norme, il peut se faire exclure du groupe. On retrouve cette situation pour les personnes en situation de handicap dans notre société. Ces personnes sont jugées comme différentes par rapport aux autres. Dans le monde du travail, elles sont considérées comme des personnes peu productives, peu compétentes par rapport aux autres salariés dans une entreprise. Pourtant, les personnes en situation de handicap disposent également de performances similaires voire meilleures que les personnes valides (Braddock et Bachelder, 1994). Mais finalement, d'où viennent ces stéréotypes de performance ?

3.2. La théorie des ressources étendues (Weppe et al., 2012)

La théorie des ressources étendues, élaborée par Weppe et ses collègues en 2012 met en évidence une hiérarchisation des ressources en fonction de ce qu'elles apportent aux entreprises. Dans cette théorie des ressources, l'avantage concurrentiel d'une organisation découle de la possession de ressources « stratégiques » aux attributs VRIN (Valorisable ; Rare ; Inimitable ; Non substituable). On retrouve ainsi des ressources positives, c'est-à-dire qu'elles apportent plus que ce qu'elles coûtent. Ces ressources sont notamment liées à la performance de l'entreprise et permettent à celle-ci de développer un avantage concurrentiel. La notion de productivité met en avant les ressources positives. Puis, nous retrouvons les ressources ordinaires. Ces ressources n'apportent pas de valeurs ajoutées, elles sont considérées comme neutre en termes de performance. Elles ont une productivité attendue équivalente à leur coût d'acquisition ou de développement. Elles n'apportent pas d'avantages par rapport à la concurrence, mais elles sont nécessaires à l'entreprise. Enfin, nous avons des ressources négatives. Les ressources négatives appelées aussi "*junk resource*" sont souvent délaissées par les entreprises, car elles sont perçues comme étant négatives en termes de performance. C'est à-dire qu'elles ont une productivité inférieure à leur coût d'acquisition ou de développement. Elles sont également considérées comme destructrices de valeur pour les entreprises.

Cependant, il s'agit bien d'une ressource, et il est possible d'en faire quelque chose de positif et de rentable. Ces ressources dites "négatives" peuvent également être des ressources recherchées. En effet, au lieu d'éviter les "mauvaises ressources" comme le suggère Makadok (2001), dans son œuvre « *Vers une synthèse des points de vue fondés sur les ressources et la capacité dynamique de la création de rente* », certaines entreprises privilégieront les ressources négatives. On retrouve par exemple les magasins éphémères Chronostock qui arrivent à créer de la valeur à partir des ressources négatives tout en les revalorisant. Nous avons également le cas des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE). Ces structures permettent de réadapter des personnes, considérées comme des ressources

négatives (sans compétences) pour les entreprises, dans le monde professionnel. Ces personnes sont accompagnées, formées afin de devenir des ressources positives pour les entreprises.

Le handicap fait également partie des ressources jugées comme négatives et ainsi délaissées par les entreprises. Néanmoins, une personne en situation de handicap peut alors être vue comme contribuant « autrement » à la performance de l'organisation où elle travaille. Isabelle Barth, Professeure agrégée des universités et conseillère éditoriale Xerfi Canal met en évidence dans son interview "*Voir le handicap comme une extension des ressources*" de 2020, que le handicap peut être vu comme une ressource différente : "*Le handicap est alors une ressource, c'est le cas pour les personnes dyslexiques qui peuvent apporter des compétences très riches grâce à l'organisation différente de leur cerveau*" Ainsi, les personnes en situation de handicap, bien que considérées comme une ressource négative et donc peu productives, peuvent contribuer à la performance de l'entreprise. Par ailleurs, même si les personnes en situation de handicap contribuent à leur façon à la performance de l'entreprise, pourquoi, aujourd'hui encore, ces personnes rencontrent-elles des difficultés à s'insérer dans le monde professionnel ?

3.3. Le Jugement Social (Louvet et Rohmer, 2010)

Fiske et ses collègues, dans leur théorie "*modèle du contenu mixte des stéréotypes*", mettent en évidence le caractère mixte des stéréotypes sociaux. La perception sociale s'articule autour de deux dimensions fondamentales qui sont la compétence et l'agréabilité. L'agréabilité renvoie à la bienveillance dans les rapports sociaux. On y retrouve par exemple, l'amabilité, la solidarité, la sympathie, la sincérité ou la tolérance. La compétence quant à elle, renvoie à la capacité des individus et des groupes à atteindre leurs objectifs, via la performance, l'intelligence et la productivité. Ces deux dimensions du jugement social reposent sur la valeur sociale et notamment sur les interactions sociales. Ainsi, le jugement d'autrui ne se limite pas à une description d'une personne, mais également à ce qu'elle peut nous apporter (ou apporter à l'entreprise). On retrouve donc par exemple des personnes très compétentes mais peu agréables (souvent assimilées à des positions sociales élevées comme les personnes d'affaires) ou bien des personnes peu compétentes mais très agréables (assimilées à des statuts inférieurs). Les personnes en situation de handicap sont catégorisées comme des personnes de statuts inférieurs, elles sont perçues comme des personnes peu compétentes mais très agréables. Rohmer et Louvet en 2011 reprennent le modèle de Fiske et le complètent. Par rapport à ce modèle, Rohmer et Louvet mettent également en avant une troisième dimension qui est le "courage".

D'après leurs trois études empiriques, les résultats ont montré que les personnes avec un handicap, sont systématiquement jugées moins utiles par la société. Elles sont jugées comme moins compétentes. Par ailleurs, elles sont également jugées comme plus désirables et plus courageuses que les personnes sans handicap. Leur désirabilité est le fruit des différentes lois mises en place par l'État afin de favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap.

La notion de courage est quant à elle mise en avant à travers les trois études empiriques. Dans une première étude, Rohmer et Louvet souhaitent analyser la façon dont les personnes en situation de handicap sont perçues dans le monde du travail. Ils interrogent ainsi 75 employés d'entreprises françaises différentes n'ayant pas de contact direct avec des travailleurs en situation de handicap. Chaque participant a répondu à l'une des deux questions suivantes : "Comment les personnes handicapées sont généralement perçues dans le monde du travail ? Comment les gens sont généralement perçus dans le monde du travail ?". Les résultats de cette première étude mettent en avant que les personnes en général n'ont pas d'image particulière sur les trois dimensions. Par ailleurs, concernant les personnes en situation de handicap, on remarque que les dimensions courage et agréabilité prennent le dessus sur la dimension compétence. Ces personnes sont donc considérées comme plus agréables que compétentes et plus courageuses qu'agréables. Cette première étude met donc en avant que la dimension du courage prime sur les deux autres dimensions. Afin de confirmer et de compléter ce résultat, Rohmer et Louvet ont procédé à une deuxième étude. Cette étude s'appuie sur l'idée que la réussite professionnelle des personnes en situation de handicap permet de mettre en avant leur utilité sociale et donc leurs compétences. Dans cette étude, 101 étudiants volontaires ont participé de manière anonyme à des travaux dirigés. Pour ce faire, les participants ont répondu à l'une des deux consignes suivantes : « Une personne qui réussit sa vie professionnelle est quelqu'un de... » et « une personne handicapée qui réussit sa vie professionnelle est quelqu'un de... ». Les résultats de cette étude montrent qu'une personne en situation de handicap qui réussit sa vie est une personne "courageuse", "méritante" et "persévérante". Ces traits appuient le besoin d'ajouter une dimension de "courage" dans le jugement social. Enfin, la troisième étude analyse la valeur attribuée à une personne en situation de handicap si elle travaille ou non. Dans cette étude, 90 étudiants volontaires ont participé de manière anonyme à une étude sur "*la façon dont certaines personnes sont perçues dans notre Société*". Un exemple d'individu en situation de handicap est donné et les étudiants doivent choisir la fin de l'histoire, si l'individu a réussi à trouver un travail ou non, avec les mêmes échelles que les études précédentes. Les résultats ont montré que la personne était perçue de la même façon, qu'elle travaille ou non, notamment en appuyant sur la dimension courage. L'étude met également en avant que la personne en situation de handicap gagne en utilité sociale à travers une valorisation sur la dimension de la compétence.

Ces différentes études ont permis de mettre en avant que le jugement social, concernant les personnes en situation de handicap, repose sur trois dimensions : la compétence, l'agréabilité et le courage. Ainsi, Rohmer et Louvet ont permis de mettre en avant que les personnes en situation de handicap ne font pas l'objet d'un préjugé globalement négatif, mais sont plutôt valorisées sur certains traits (le courage et l'agréabilité) et dévalorisées sur d'autres (la compétence). Ainsi, dans un contexte de travail, le faible niveau de compétences de la personne en situation de handicap est compensé par la survalorisation de la dimension courage. Cependant, dans un contexte économique où la compétence prime sur l'agréabilité et le courage, comment le courage peut-il combler le besoin de productivité de l'entreprise ? Ainsi, si nous devons résumer la théorie du jugement social de Rohmer et Louvet de 2011, nous pouvons supposer qu'une personne en situation de handicap dans une entreprise

apporterait davantage de bienveillance et un climat social sain plutôt qu'une productivité importante. Ces résultats permettent donc de mettre en avant qu'une personne en situation de handicap est tout à fait utile pour la société du fait des relations sociales plutôt que par la dimension économique.

3.4. Les limites d'accès au travail : l'environnement vs l'individu

Défaillance, déficience, limitation, les personnes en situation de handicap sont souvent vues comme des personnes ayant quelque chose "en moins" par rapport aux autres. Les limites d'accès au travail (Hamonet, 2016) pour les personnes en situation de handicap sont dues à l'environnement physique et social qui résultent en diminution de l'acceptation du handicap.

Isabelle Barth, dans son interview, met en évidence les stratégies de "passing". Les personnes ayant un handicap invisible tenteront, par tous les moyens, de dissimuler leur handicap afin d'éviter d'être discriminées ou exclues par les autres (théorie de l'identité sociale, Tajfel & Turner, 1979). Cette stratégie de dissimulation mobilise souvent une vigilance de tous les instants et impacte l'individu, engendrant de la souffrance ainsi qu'un stress important. Cette dissimulation crée des situations d'incompréhension dans l'entourage de la personne. Les managers se questionnent sur la productivité de l'individu, des incompréhensions se créent avec les autres salariés pouvant aller jusqu'à faire naître des tensions. Isabelle Barth met en évidence un exemple : *"Un manager me disait récemment qu'il avait été soulagé d'apprendre qu'un de ses collaborateurs était lourdement dyslexique, car, depuis des mois, il s'interrogeait sur son refus d'écrire le moindre memo ou compte-rendu, alors qu'il trouvait la personne particulièrement intelligente et brillante à l'oral."*

Cette dissimulation est le fruit de la non-acceptation du handicap de l'individu par l'individu. Cependant, le refus d'acceptation du handicap peut avoir des impacts dangereux pour la personne. En effet, cette personne, cherchant à être considérée comme une personne valide c'est-à-dire, sans handicap, se mettra en danger sans la moindre hésitation et nuira à sa santé. Le refus d'acceptation du handicap peut également placer la personne concernée dans une position de résignation. Cette position entraîne une dévalorisation personnelle de l'individu ainsi qu'un refus de la mise en place d'aménagement des postes pouvant l'aider (Segond, 2010 ; Machado, al., 2013). Par ailleurs, la non-acceptation du handicap peut aussi freiner les aménagements de poste et conduire à des licenciements pour invalidité : *"Il faut arriver à remettre l'agent acteur de son parcours en lui expliquant bien qu'au bout du compte, s'il ne s'investit pas et qu'on ne trouve pas de solution, on part vers un licenciement pour invalidité"* (Fillion et al, 2021). À l'inverse, l'acceptation et la valorisation du handicap permettront la valorisation de l'individu ainsi que l'adaptation de son environnement.

Ainsi, si l'individu vient à accepter son handicap, l'inconfort, l'incompréhension et la souffrance pourraient être réduites voire éliminées pour laisser place à une qualité de vie meilleure pour l'individu. Par ailleurs, dans le cas précis où l'individu n'est pas prêt à accepter son handicap, les entreprises n'ont aucun moyen de l'aider si ce n'est que les conseiller à voir des spécialistes.

4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Au fil de la première partie, nous avons mis en évidence comment la personne en situation de handicap est perçue par les personnes et les entreprises et quelles sont les différentes législations sur le sujet du handicap.

Malgré les différentes législations, de nombreuses entreprises ne répondent pas à leurs obligations. Pour comprendre cette situation et proposer les solutions nécessaires, nous avons mené une étude qualitative basée sur quatorze entretiens semi-directifs et une observation participative. La méthode qualitative permet de *“développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants”* (May et Pope, 1995, p.43). À partir de cette étude nous essayerons de mettre en lumière les difficultés que peuvent rencontrer les PSH lors et après leur intégration dans l'entreprise et les démarches nécessaires pour assurer leur bon accompagnement et leur bonne insertion.

4.1. Collecte des données

Plusieurs démarches ont été suivies pour collecter les données qualitatives. Nous avons commencé par étudier le sujet handicap dans l'entreprise « Alpha » via une observation participative. Ensuite, nous avons examiné l'accord handicap existant et les documents transmis par l'AGEFIPH afin d'avoir une base solide avant de mettre en place les entretiens. En dernière démarche nous avons mené les entretiens semi directifs avec des professionnels du handicap et des personnes en situation de handicap (PSH). Confronter les témoignages de deux parties permet de comprendre le fonctionnement d'un projet handicap en entreprise et de proposer des solutions aux entreprises dans l'intégration d'une PSH au sein de leur organisation. Les salariés participant à ces entretiens étaient tous volontaires.

4.1.1. Observation participative

Les premières données ont été collectées via l'observation participative. En effet, l'une des co-auteurs avait accès à l'entreprise Alpha ce qui lui a permis de participer à des formations de sensibilisation. Notre objectif était d'observer les participants afin de relever les idées ressorties lors des échanges. Les salariés ont été prévenus de notre projet au début de la sensibilisation.

Les formations de sensibilisation ont été dispensées par l'infirmière de l'établissement Alpha sur une plage d'une heure pour chaque formation. Cette sensibilisation est obligatoire pour tous les salariés de l'entreprise Alpha. Celle-ci vise à sensibiliser les salariés sur l'accord handicap groupe, sur l'existence des différentes catégories de handicap ainsi que sur les

stéréotypes existants. Cette sensibilisation a été construite sous forme de jeu collaboratif dans l'objectif de partager les connaissances et les questionnements sur le sujet. Elle permet également de mettre en avant les actions menées par l'entreprise sur le sujet handicap afin d'informer les salariés sur les aides existantes. Cette sensibilisation a notamment permis à différents salariés de construire un dossier RQTH afin de bénéficier des actions handicap (aménagement de poste, prise en charge d'appareil auditif...). À la fin de chaque séance de sensibilisation, nous avons complété un journal d'observation participante. Enfin, nous avons également mis en œuvre un atelier de sensibilisation handicap lors de la semaine de la diversité de l'entreprise Alpha. Le jeu permettait d'informer les salariés sur les différentes catégories de handicap tout en mettant en avant les différents films sortis sur le sujet. Chaque participant remportait un goodies Alpha. Nous avons comptabilisé 127 participations pour cette sensibilisation.

Le choix de cet établissement vient du fait de son engagement envers les personnes en situation de handicap. Ainsi, elle répond aux obligations légales en ayant plus de 6 % de la masse salariale des PSH.

a) Alpha : une entreprise engagée

Alpha est un équipementier automobile. Cet établissement est spécialisé dans la production de pièces électroniques intégrées dans le moteur. Nous avons eu accès à l'un de ses établissements, celle de Sablé-sur-Sarthe. L'entreprise comptait, en 2019 environ 450 salariés et une centaine d'intérimaires. Son chiffre d'affaires avoisinait les 170 millions d'euros.

Le groupe National Alpha s'est intéressé au sujet du handicap en 2012. Par le biais d'un accord groupe France, le groupe Alpha souhaite réduire les stéréotypes, faire évoluer les mentalités et faire porter un « autre regard » sur le handicap, tout en l'insérant dans la culture du Groupe. Différents dispositifs ont ainsi été mis en place afin d'intégrer et d'accompagner les personnes en situation de handicap au sein des différents établissements français.

Actuellement, l'établissement de Sablé sur Sarthe répond aux obligations légales en ayant plus de 6 % (de la masse salariale) des personnes en situation de handicap. En 2019, il avoisinait les 6,64 % de personnes en situation de handicap au sein de son organisation. Par ailleurs, même si l'entreprise a atteint les 6 %, elle continue à prioriser le travail avec les entreprises sociales inclusives et à sensibiliser ses salariés sur le sujet du handicap. En effet, le groupe dispose toujours d'une marge de progression et souhaite avoir des propositions d'amélioration concernant l'insertion et l'accompagnement des personnes en situation de handicap au sein de son organisation.

C'est pourquoi le nouvel accord du groupe, signé le 9 février 2021, met en avant différents objectifs. Les différentes actions mises en place s'articulent autour de 6 objectifs :

- Poursuivre le recrutement des personnes en situation de handicap
- Maintenir et développer leur emploi
- Améliorer leur intégration et formation, et ainsi prévenir leur désinsertion professionnelle

- Adapter leur emploi aux nouvelles technologies
- Communiquer sur le handicap et sensibiliser l'ensemble des salariés des sites français
- Continuer la collaboration des établissements avec le secteur protégé notamment en déployant les bonnes pratiques déjà mises en œuvre sur l'ensemble des établissements.

Dans chaque partie, des actions doivent être mises en place pour chaque établissement signataire Alpha.

On retrouve notamment dans l'item recrutement les actions suivantes :

- L'obligation de mettre une mention permettant d'encourager les personnes en situation de handicap à postuler aux offres d'emploi proposées par le groupe Alpha : « *La diversité (égalité Homme/Femme, handicap, seniors, nationalités...) est au cœur de la politique de recrutement de l'entreprise Alpha* ».
- La sensibilisation des recruteurs sur la politique handicap, avec des documents informatifs à fournir à chaque candidat.
- La priorisation d'utilisation de certains sites de recrutement spécialisés tel que handicap.fr, agefiph.fr, hanploi.com ...
- Une clause liée à la politique de diversité est ajoutée dans le contrat cadre France, signé avec les entreprises de travail temporaire. Cette clause permet de respecter la clause de non-discrimination et de promouvoir la diversité.

À travers cet accord, l'établissement souhaite améliorer sa politique d'intégration et d'accompagnement des personnes en situation de handicap au sein de son organisation.

4.1.2. Entretiens semi-directifs

Nous avons commencé nos entretiens avec les professionnels (référénte handicap, ergonome, assistant RH, chargée de recrutement et développement RH, etc.). Bien que les thématiques et les questions étaient prédéfinies, nous avons laissé une certaine marge de liberté aux personnes interrogées afin d'acquérir un maximum de données exploitables. Nous avons, ensuite, suivi nos entretiens avec quatre témoignages de personnes en situation de handicap dans l'entreprise d'accueil Alpha.

a) Guide d'entretien

Pour mener les entretiens, nous avons construit deux guides d'entretien semi-directif. Ces guides nous permettent de définir une hiérarchie entre les différentes questions, qui sont classées par thématique. La personne interrogée peut alors s'exprimer librement tout en gardant une trame de questions fluides et claires. Ainsi, le premier guide a été construit pour les professionnels du handicap afin de récolter des données sur les aides existantes, leurs préconisations et leurs expériences. Il permettait également de recueillir des témoignages d'entreprises sur le sujet du handicap, sur leur perception, leur témoignage et leurs

préconisations. Ce guide d'entretien est adapté en fonction des professionnels interrogés. Le deuxième guide fut construit pour les personnes en situation de handicap travaillant dans l'entreprise d'accueil Alpha. Ce guide a été construit avec l'entreprise. Les objectifs étaient de recueillir le ressenti des salariés sur le sujet du handicap au sein de leur organisation.

b) Échantillon

En dehors des observations participatives, nous avons pu interroger douze professionnels. Nous avons recueilli le témoignage de huit femmes et de quatre hommes. Leur profil est très hétérogène, ils exercent tous des métiers différents. Cinq d'entre eux travaillent dans un domaine en lien avec le handicap, quatre sont en situation de handicap tandis que les trois derniers sont des personnes travaillant dans les ressources humaines dans des entreprises différentes. Le premier contact s'est fait par mail pour chaque personne.

	Statut	Entreprise	Sexe	Âge	Durée de l'entretien
RH A	Assistante RH	Service	F	26	54 minutes
RH B	Chargée de recrutement et développement RH	Conseil en ingénierie	F	32	27 minutes
RH C	Assistante RH	Industrie Agro-alimentaire	F	31	47 minutes
Professionnel A	Co fondateur d'une SCOP	Cabinet d'expertise de la démarche GPEC	M	/	54 minutes
Professionnel B	Formatrice	Cabinet d'expertise de la démarche GPEC	F	/	36 minutes
Professionnel C	ancien directeur d'un ESAT et EA	Insertion	M	/	1 heure et 32 minutes
Professionnel D	Ergonome d'un groupe à l'international	Industrie automobile	M	/	38 minutes
Professionnel E	Référente Handicap	Industrie automobile	F	/	1 heure et 15 minutes

Salarié 1	Personne situation handicap	en de	Industrie automobile	M	41	26 minutes
Salarié 2	Personne situation handicap	en de	Industrie automobile	F	50	31 minutes
Salarié 3	Personne situation handicap	en de	Industrie automobile	F	47	20 minutes
Salarié 4	Personne situation handicap	en de	Industrie automobile	F	44	27 minutes

Tableau 1 : l'échantillonnage des entretiens semi-directifs

4.1.3. Analyse de données

Chaque entretien a été enregistré après accord des personnes concernées puis retranscrit. Une fois tous les entretiens retranscrits nous avons fait une analyse de contenu thématique et classifiés les idées pour ressortir les thèmes principaux en lien avec notre problématique. En se basant sur cette analyse nous avons construit un schéma d'analyse sous forme d'arbre.

Schéma d'analyse des entretiens semi-directifs 2021 sur les critères d'intégration des personnes en situation de handicap dans une entreprise ordinaire



5. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de notre analyse en mettant en avant les stratégies d'accompagnement qui pourraient être adoptées par l'entreprise pour faire face aux freins de la mise en place des stratégies de handicap dans son organisation. Ainsi, ces stratégies aident les salariés en situation de handicap à se sentir acceptés, valorisés et épanouis dans l'entreprise.

Néanmoins, nous allons présenter, en premier lieu, les différentes catégories de handicap identifiées dans notre recherche ainsi que les différents dispositifs d'accompagnement mis en place par l'État pour accompagner les PSH et les entreprises sur le sujet de handicap.

5.1. Écosystème du handicap au travail

Notre recherche nous a permis de cartographier le handicap au travail. Nous allons donc mettre en avant les différentes catégories de handicap puis nous présenterons les différents dispositifs d'accompagnement mis en place par l'État.

5.1.1. Les différentes catégories de handicap

Aujourd'hui, on distingue 6 grandes catégories de handicap :

- **Le handicap moteur** : correspondant à une diminution ou une perte de motricité des membres inférieurs/supérieurs, lombalgies, troubles musculosquelettiques, arthrose, sclérose ...
- **Le handicap visuel** : correspondant à une diminution ou une perte de la vue (vue restreinte, floue, parcellaire, déficience de la perception des couleurs ...).
- **Le handicap auditif** : correspondant à une diminution ou à une perte d'audition pouvant induire des difficultés à parler.
- **Le handicap psychique** : correspondant à des dysfonctionnements de la personnalité pouvant entraîner des troubles du comportement et de l'adaptation sociale : dépression, névrose, psychose, schizophrénie ...
- **Le handicap mental** : difficultés de compréhension, limitation sur le plan de l'apprentissage, des connaissances, de la réflexion, de la mémoire ou de la concentration : déficience légère, moyenne, sévère ou profonde ;
- **Les maladies invalidantes** : correspondant à des maladies respiratoires, digestives, parasitaires, infectieuses, diabète, cancers, allergies, épilepsie ...

Par ailleurs, ces différentes catégories sont évaluées pour chaque individu afin de mesurer leur taux d'incapacité dans l'objectif d'accéder à différentes prestations telles qu'un statut de travailleur handicapé, des aides financières, des prestations de services, etc.

Dans cette évaluation, trois dimensions sont prises en compte :

- La **déficience** : désigne les atteintes à l'organisme telles que les dysfonctionnements de l'organisme, organes, membres... La déficience renvoie à l'aspect lésionnel du handicap. Exemple : la surdité
- La **limitation d'activité** : représente les difficultés qu'une personne peut éprouver dans l'exécution d'une tâche ou d'une action. Elle renvoie à l'aspect fonctionnel du handicap. Par exemple, une difficulté à jouer de la musique en raison d'une déficience auditive est une limitation d'activité.
- Les **restrictions de participation** sont les problèmes qu'une personne peut rencontrer pour s'impliquer dans la vie réelle. Elles sont fortement liées à l'environnement, qui pourra aider ou entraver la performance. Les restrictions de participation renvoient à l'**aspect situationnel** du handicap. Par exemple, une difficulté à participer à une conversation en raison d'une déficience auditive est une restriction de participation.

En fonction de ces différentes dimensions, les personnes en situation de handicap peuvent bénéficier d'accompagnements et d'aides spécifiques.

5.1.2. Accompagnement des personnes en situation de handicap par des organismes

Il existe différents organismes permettant un accompagnement personnalisé pour les personnes en situation de handicap.

a) L'AGEFIPH

L'Agefiph, Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées est créée par la Loi du 10 juillet 1987 relative à l'obligation pour les employeurs du secteur privé d'embaucher un minimum de 6 % de travailleurs handicapés. Elle est dirigée par un Conseil d'Administration représentant les employeurs et les salariés. L'Agefiph est également un fonds de gestion et un fonds de développement. Elle met à disposition des entreprises et des personnes handicapées des offres de services mises en œuvre par les partenaires-services de l'Agefiph et un ensemble d'aides.

Les missions de l'Agefiph visent à développer l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans le secteur privé.

1) Les bénéficiaires éligibles de l'AGEFIPH

Les personnes handicapées, ayant un statut défini par l'art L 5212-13 du code du travail ainsi qu'un projet d'insertion en milieu ordinaire de préparation, d'accès ou de maintien dans l'emploi, sont éligibles à l'AGEFIPH. Les entreprises et employeurs du secteur privé peuvent également faire appel à l'AGEFIPH, quelle qu'en soit leur forme juridique.

2) Les partenaires services de l'Agefiph

- **Cap Emploi** facilite le recrutement et l'intégration dans l'entreprise des collaborateurs handicapés (bonnes pratiques, outils de recrutement...).
- **Sameth** favorise le maintien en activité des collaborateurs handicapés dans l'entreprise (mise à disposition d'ergonomes, d'études d'expertise ...).
- **Alther** informe et accompagne les entreprises sur les obligations d'emploi de personnes handicapées. Il favorise également les possibilités d'accueil des bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

b) Les entreprises sociales inclusives

1) Les Entreprises Adaptées (EA)

Les entreprises adaptées sont des entreprises à part entière dont la principale caractéristique est d'employer en production un minimum de 80 % personnes reconnues handicapées. Les

travailleurs handicapés sont des salariés qui bénéficient du droit commun de la réglementation du travail et de la convention collective applicable à l'entreprise. La reconnaissance de la qualité d'entreprise adaptée se réalise par la conclusion d'un contrat d'objectif triennal entre l'État et la structure. L'État accorde aux entreprises adaptées une aide forfaitaire au poste ainsi qu'une subvention annuelle spécifique pour compenser le handicap de leurs salariés.

2) Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT)

Les ESAT s'adressent aux personnes orientées vers le milieu protégé par la MDPH (Maison départementale des personnes handicapées). Ces établissements offrent aux personnes accueillies des activités diverses à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. Les ESAT sont créés par un arrêté du préfet qui fixe le nombre de places. Les ESAT disposent de personnels d'encadrement des activités de production et de travailleurs sociaux assurant des soutiens éducatifs avec le soutien financier de l'État. Les dispositions du code du travail relatives à la formation continue et à la santé et la sécurité au travail sont applicables aux ESAT.

5.2. L'intégration des personnes en situation de handicap en entreprise

À partir de notre analyse, nous avons constaté que la première cause ralentissant l'atteinte de l'obligation légale des 6 % était la crainte des entreprises sur le sujet du handicap.

En effet, bien que les entreprises s'intéressent au sujet, la non-connaissance de certains aspects du sujet les freine créant ainsi une crainte de l'inconnu. Voici quelques verbatims désignant cette constatation : « *Il faut aller au contact des entreprises afin de leur expliquer comment la gestion du handicap fonctionne en entreprise. Les gens ont peur car c'est quelque chose qu'ils ne maîtrisent pas* » (ancien directeur d'un ESAT et d'une EA). « *La phase d'intégration /d'insertion est un peu plus longue et c'est ce que les entreprises redoutent, et elles sont réticentes sur ce stéréotype qui est fortement marqué. C'est des idées reçues qu'il faut casser en amont pour que la personne soit bien accueillie, c'est juste un accompagnement un petit peu différent et une fois le démarrage fait, cela se passe bien* » (Formatrice GPEC).

Afin d'aider les entreprises à réduire ces craintes et réussir le projet d'insertion des PSH, nous allons mettre en avant les critères essentiels à la bonne intégration des personnes en situation de handicap. À partir de l'analyse des entretiens et de l'observation participative, nous avons identifié trois critères essentiels ainsi qu'une constatation sur le lien entre l'insertion des PSH et la performance des entreprises.

Premier critère : Avant d'intégrer une personne en situation de handicap, l'entreprise d'accueil doit sensibiliser ses collaborateurs. Cela passe par une communication interne et externe, une sensibilisation via une formation ou des ateliers.

Notre premier résultat met en évidence le besoin de sensibiliser l'organisation afin de favoriser l'insertion d'une personne en situation de handicap dans une entreprise ordinaire. Cette sensibilisation basée surtout sur la communication est essentielle pour assurer le bien-être des PSH qui vivent mal leur handicap au sein de l'organisation à cause du manque de communication et de compréhension : *« les freins que peuvent rencontrer une personne pour en parler : pour moi c'est le regard des autres et ça fait très longtemps que je suis dans cette entreprise, on parle très souvent d'effectif et les personnes en situation de handicap sont vu comme "des boulets" ça veut dire que j'ai 15 personnes dans mon équipes, j'en ai 2 c'est galère, c'est compliqué à gérer. Le handicap c'est la galère. Une personne qui ne peut plus faire des mouvements répétés doit changer ou adapter son poste. La question c'est on va le mettre où ? Et le regard des autres est assez mal vécu par cette personne, on le ressent beaucoup. Déjà pour soi, il faut accepter le handicap, et le regard des autres et se demander qu'est-ce que je peux devenir ? Est-ce qu'on va me mettre dans un pseudo placard parce que j'ai un handicap ou une invalidité. [...] Je pense qu'on a tous ce sentiment-là de mise à l'écart, du regard des autres, de réussir à franchir le pas pour en parler. Et tout le monde n'est pas apte à en parler et à choisir les bons mots »* (Salarié n°4). Ces sensibilisations doivent concerner tous les salariés y compris la direction. Ceci permet d'informer, de communiquer, de briser les préjugés et les stéréotypes à tous les niveaux. En effet, la participation aux ateliers de sensibilisation permet de limiter les stéréotypes de l'organisation ainsi que les stigmatisations où le salarié se met à la place de la personne en situation de handicap *« quand on parle des différentes familles du handicap, qu'on donne des exemples de maladies, du législatif, il y avait vraiment des personnes qui sortaient en disant 'bah oui en fin de compte ça n'arrive pas qu'aux autres, ça peut aussi nous arriver'. Donc ils se sont rendu compte que ça pouvait les concerner »* (Référénte Handicap). Mais ces sensibilisations peuvent aller au-delà de l'information pour permettre aux salariés de se déclarer en RQTH. Ces constatations seront expliquées en détails avec des témoignages dans les paragraphes qui suivent.

- *La sensibilisation permet d'informer les salariés et la direction afin de découvrir les différents handicaps et aides à leur disposition*

En effet, la sensibilisation permet d'informer les salariés sur les aides à disposition de l'État tout en les cultivant sur les différentes notions de handicap comme le témoigne la référente handicap : *« Justement, ils n'ont pas vécu la sensibilisation comme une vraie formation mais plutôt comme une information. Et le fait de les faire participer permet de rendre la formation interactive. Ils se sont finalement rendu compte qu'ils ne connaissaient pas grand-chose à part des aprioris ou des fausses informations »*. Ainsi, pour faciliter la transmission des informations, et impliquer les différents acteurs, il est intéressant de construire des ateliers en partenariat avec des associations tout en partageant un moment privilégié *« il y a plusieurs années, on a un salarié qu'on a embauché ayant des problèmes d'audition (surdité). Donc on a fait venir une association du langage des signes. Chaque année, on essaye de diversifier les sensibilisations. Ce sont des journées très appréciées par les salariés. On fait venir des entreprises protégées pour la restauration, on offre le petit déjeuner à nos équipes ... »* (Référénte Handicap).

- *La sensibilisation peut passer par la formation des managers sur l'approche du handicap*

Lorsque les personnes se sont retrouvées en situation de handicap, elles rencontrent des difficultés dans la communication avec la direction. Leur image commence à se détériorer du fait de l'acceptation de leur handicap et cette dégradation peut être amplifiée par le comportement des responsables et de la direction. Pour contrer ce comportement et cet aspect négatif, il est essentiel de former les managers afin qu'ils puissent mieux appréhender le sujet, ceci peut être reflété par le témoignage d'un des salariés interrogés en situation de handicap : « *pour moi il y a une part de psychologie à avoir. Lorsqu'un manager apprend qu'une de ses personnes a un handicap, il faudrait qu'il ait une formation sur le handicap afin de les aider à mieux aborder le sujet. Il faudrait donc une meilleure communication site et une formation spécialisée pour tous les managers* » (Salarié n°4).

La formation des managers est donc un élément essentiel à l'intégration des personnes en situation de handicap en entreprise.

- *La sensibilisation a pour objectif premier de réduire les stéréotypes et les appréhensions existantes de l'organisation sur le sujet du handicap*

En effet, bon nombre de professionnels interrogés le mettent en avant. D'après la formatrice de la SCOP, il faudrait : « *faire attention aux stéréotypes, il y a un gros travail de casser les stéréotypes en amont qui devra être porté par l'ensemble de l'entreprise et tout le monde doit être sensibilisé à une échelle différente [...] car sinon ils auront parfois des réticences, des mauvaises images par appréhension de ces personnes avec lesquelles ils peuvent travailler* » (Formatrice de la SCOP).

Les stéréotypes doivent être également corrigés au sein de la direction afin de limiter les appréhensions de l'entreprise. Le cofondateur de la SCOP le met en avant dans son entretien : « *[...] quand l'entreprise dit « ok, moi je veux bien prendre des personnes handicapées, mais attention ! Moi, je peux l'aider sur le volet professionnel, sur ce que c'est de préparer une commande, je peux l'aider à acquérir des compétences, lui fournir les EPI, lui fournir des adaptations de poste. Mais que l'on soit claire, tous les aspects sociaux, moi je ne les gère pas ! je ne suis pas un spécialiste du handicap donc je ne veux pas de problème avec ça* ». En fait, l'entreprise veut être rassurée et sécurisée sur cet aspect, sur les effets induit d'une situation handicap qui va créer de l'absentéisme, ou parfois de l'absentéisme qui est connu à l'embauche (visite médicale hebdomadaire) l'entreprise ne veut pas avoir à gérer l'aspect social comprenant le soin, le médical et leur conséquence. Donc outre ses préjugés, l'entreprise a la crainte de devoir gérer une situation qu'elle ne sait pas gérer. La notion de maîtrise des informations est également importante pour l'entreprise afin qu'elle puisse avancer sans peur dans le projet. Cet élément est abordé lors de l'entretien avec l'ancien directeur d'un ESAT et d'une EA : « *Il faut aller au contact des entreprises afin de leur expliquer comment la gestion du handicap fonctionne en entreprise. Les gens ont peur car c'est quelque chose qu'ils ne maîtrisent pas* ».

Afin de contrer ces stéréotypes, il est important de se faire accompagner par des professionnels comme le préconise le cofondateur de la SCOP : « *Pour contrer cela, je préconise un accompagnement par des professionnels, comme le coaching (emploi accompagné), ou le top du top, qu'elles prennent conseil auprès des entreprises inclusives* ».

En outre, on rencontre également un frein à l'intégration des personnes en situation de handicap du côté de la clientèle. La chargée de recrutement et de développement RH met en avant la réticence des clients à accepter la collaboration avec un partenaire en situation de handicap : « *Notre entreprise de conseil paie ses cotisations, mais ne traite pas le sujet handicap dans son organisation. Il est compliqué aujourd'hui de pouvoir proposer une multitude de postes aux travailleurs handicapés en sachant que certains clients peuvent faire des discriminations. En fonction du handicap, on rencontre des difficultés à le positionner* ».

Étant donné ces résultats, nous pouvons dire que bon nombre d'entreprises sont réticentes à se lancer dans le projet du fait d'un manque d'information ou de maîtrise du sujet. Ce manque d'information est alors accentué par les différents stéréotypes existants transformant la réticence en une crainte néfaste à l'intégration d'une personne en situation de handicap. Il est donc primordial pour une entreprise débutant dans ce projet de s'informer et de se faire accompagner par des professionnels ou organismes spécialisés afin de briser ces stéréotypes et avancer sereinement.

Mais sensibiliser les salariés lors d'une formation n'est pas suffisant. À travers nos résultats nous avons découvert une précision très importante. Il faut sensibiliser "quotidiennement" les salariés. En effet, les réponses des personnes en situation de handicap ont toutes confirmé un élément de temporalité de la sensibilisation. Sur quatre personnes interrogées, trois avaient suivi la sensibilisation sur le sujet d'handicap et quelques journées de la diversité. Ayant une ancienneté importante, lorsque le sujet était abordé, dans un premier temps les individus ne se rappelaient pas avoir suivi la formation. Ce n'est qu'en donnant des repères visuels qu'ils s'en sont souvenus. Ils nous ont alors témoigné que la sensibilisation était bien mais qu'il fallait continuer à sensibiliser quotidiennement afin de faire des rappels aux salariés car aujourd'hui, il existe encore des traces de stéréotypes qui peuvent blesser ces salariés malgré les efforts déployés par l'entreprise Alpha sur le sujet de handicap :

"Il faudrait en parler dans la réunion mensuelle, faire un rappel sur la vision du handicap dans l'entreprise (affichage ...), il faut rentrer dans le même esprit que pour la sécurité, afficher les noms des personnes disponibles pour le sujet handicap en salle de pause, la démarche est assez gênante donc il faut des petites informations affichées pour pousser les salariés à en parler [...]on pourrait faire un petit rappel sur une slide, les formations sont importantes mais nous n'allons pas forcément avoir une formation tous les ans, régulièrement, que peut être de temps en temps, ponctuellement lors de la réunion du personnel, cela peut être quelque chose de simple permettant un ressenti, faire ressortir des phrases afin de faire ressentir au gens qui sont là (touche toute l'usine) les réflexions blessantes» (Salarié n°4). D'autres témoignages sur l'importance de cet aspect quotidien de la part du salarié en situation de handicap : « Il

faudrait approfondir la sensibilisation sur le fait d'éviter les remarques sur les aménagements de poste ou tout simplement le handicap. Il faudrait sensibiliser quotidiennement sur les commentaires désagréables » (Salarié n°3). « Il serait bien d'avoir des flashes (communication interne sur les écrans TV, placés dans les salles de pause et entrée du personnel) qui aideraient les personnes sans handicap à comprendre que l'entreprise fait quelque chose pour aider ces personnes-là. Communiquer entre les équipes et travailler sur une solution commune » (Salarié n°2).

Ces différentes réponses sont le fruit d'un partage d'expérience. En effet, encore aujourd'hui, ces personnes subissent des réflexions répétitives sur l'avantage de leurs aménagements de poste malgré la sensibilisation. Bien que ces réflexions n'aient pas pour objectif de nuire à l'individu, du fait de leurs répétitions, elles peuvent blesser les personnes concernées : *« Quand tu as un handicap non visible, c'est plus compliqué. Par exemple, depuis que je ne suis plus à temps plein, on me dit souvent que je ne travaille pas beaucoup, que j'ai plein de congés. Ce n'est pas un choix en fait de moins travailler ! C'est juste que je ne serais pas capable de travailler à temps plein. C'est un peu plus dans ce genre de choses qui n'est pas forcément dites méchamment en fait. Ils se questionnent, et même avec des personnes avec qui je travaille depuis des années, savent que je ne travaille pas à temps plein parce que je suis malade, mais tu as toujours la "petite blague" qui peut venir et qui n'est pas forcément très facile.»* (Salarié n°4).

Ce sentiment de mal-être est également amplifié par le sentiment d'isolement que peuvent ressentir certains salariés. En effet, certains aménagements de poste peuvent impacter l'organisation de travail du collaborateur, pouvant ainsi modifier la communication initiale. Il est donc important que la direction contrôle ces changements afin de limiter les risques d'isolement de ces personnes.

- **La sensibilisation permet également aux salariés de se déclarer en RQTH**

La sensibilisation permet à différents salariés de construire un dossier RQTH afin d'être reconnu en tant que travailleur en situation de handicap et ainsi pouvoir bénéficier des aides de l'État et de l'entreprise : *« la difficulté que l'on a aujourd'hui, c'est que le salarié doit voir l'utilité de la démarche sur son poste de travail. On commence donc par l'informer que ses problèmes de santé peuvent avoir une répercussion sur son travail et que la construction du dossier handicap lui permettrait d'avoir un accompagnement. [...] Les salariés, aujourd'hui, connaissent les aides mis en place, beaucoup de personnes ont bénéficiées d'aménagements de poste et maintenant ils viennent plus facilement vers nous. C'est quelque chose qu'il a fallu construire »* (Référénte Handicap).

En résumé, il est important de souligner que la sensibilisation est une étape primordiale pour garantir une intégration saine d'une personne en situation de handicap dans une entreprise ordinaire.

L'intégration d'une personne en situation de handicap est facilitée lorsque l'environnement est sensibilisé et accueillant. L'ancien directeur d'un ESAT le souligne dans son entretien : « *La sensibilisation de l'environnement est aussi très importante, c'est la clé. Les personnes en situation de handicap s'intègrent bien mieux et bosse bien mieux dans un bon environnement. [...]. Ainsi il faut vraiment préparer le terrain avant d'intégrer une personne en situation de handicap dans une entreprise ordinaire. Il y a un gros travail de sensibilisation à faire* ».

L'intégration d'une personne en situation de handicap dans une entreprise ordinaire ne peut se faire qu'à partir du moment où son environnement est sensibilisé. La sensibilisation devra toutefois être présente au quotidien dans la vie des salariés. Cela peut passer par des ateliers, des affichages, des communications mensuelles, des mails, etc..

Deuxième critère_ : Avant d'intégrer une personne en situation de handicap, l'entreprise doit adapter l'environnement de travail de la personne en situation de handicap. Cela se traduit par l'adaptation des postes et de l'organisation du travail.

La sensibilisation de l'environnement est un critère essentiel à l'intégration d'une personne en situation de handicap, mais il n'est pas suffisant. Les différents entretiens menés ont montré que l'adaptation de l'environnement est également un facteur essentiel à l'intégration des personnes en situation de handicap dans une entreprise ordinaire.

- L'inaptitude au poste de travail

L'intégration d'une personne en situation de handicap ne peut se faire que si l'environnement de travail a été adapté. Ainsi, certaines personnes en arrêt maladie ne peuvent réintégrer leur poste de travail par suite d'une inaptitude, ou à un manque d'adaptation de poste (restriction médicale).

Un des premiers éléments expliquant ce fait est l'incapacité de l'individu à se maintenir sur son poste de travail. En effet, les problèmes de santé de la personne ne permettent pas son maintien sur son poste. Il devient alors inapte à son poste. L'entreprise se doit donc d'adapter son poste à son handicap en prenant en compte ses restrictions médicales afin de maintenir le salarié au sein de son organisation.

L'ergonome nous explique la procédure à suivre lorsque l'entreprise rencontre cette situation. Dans un premier temps l'entreprise doit prendre en compte les restrictions médicales de son salariés afin d'identifier les contraintes et d'adapter son poste en conséquence : « *j'ai "les restrictions médicales" émises par le médecin de travail, c'est quelque chose d'officiel, et que l'employeur connaît (respect du secret médical) mon travail sera d'identifier les contraintes du poste actuel de la personne et qu'est ce qui, dans ces contraintes, est contre indiqué par rapport à ce que le médecin du travail à poser comme restriction médicale d'aptitude. Une fois cet examen fait, j'analyse la situation de la personne au regard des restrictions, j'ai donc mon plan d'action permettant de supprimer sur son poste de travail les gestes et les actions qu'elle*

ne devra pas faire. Mon rôle est d'adapter le poste de manière qu'elle puisse continuer à travailler dessus sans avoir à faire ces gestes-là. Donc, si ce n'est pas de port de charge lourde, on peut mettre en place un robot manipulateur de charge, chariot à roulette. Si ce n'est pas de geste au-dessus de 60 degrés alors on déplace les conditionnements, et on revoit l'architecture globale du poste ».

Cependant, l'aménagement du poste de l'individu peut nécessiter un certain investissement. Cet investissement ne peut être pris en charge par le budget handicap (ou aides des organismes) qu'à la seule condition que la personne ait le statut RQTH. En effet, un aménagement de poste doit avant tout être nominatif pour être pris en charge : *“Le budget handicap ne peut pas prendre en charge un aménagement pour une personne sans handicap. L'aménagement pris en charge doit être nominatif et concerne une personne en situation de handicap”* (Ergonome).

Ces aménagements de poste sont en général très bien vécus par le salarié. Celui-ci se sent pris en compte dans la démarche et reconnaissant envers la direction. Deux personnes en situation de handicap nous ont partagé leur ressenti : *« Le poste est adapté, les horaires aussi, ma responsable est à l'écoute et conciliante, elle est franche et lorsqu'il y a un problème on le résout ensemble. Elle prend en compte mes problèmes »* (Salarié n°2).

« J'ai eu des aménagements d'horaire, j'ai une chaise ergonomique, un petit rehausseur pour les pieds, j'ai deux écrans à ma hauteur pour éviter le mauvais positionnement afin que je sois physiquement le mieux possible. Après on a aussi discuté sur le fait de faire des exercices d'étirement dans la journée mais je t'avoue que c'est assez gênant de faire les étirements toute seule devant tout le monde alors je m'isole, je vais aux toilettes et je fais des étirements » (Salarié n°4).

Par ailleurs, il est possible que le salarié ne puisse pas être réintégré dans l'entreprise. Il est alors possible pour l'entreprise de préparer la sortie de son collaborateur afin de maintenir son employabilité sur le marché du travail. C'est le cas du Groupe Alpha qui a mis en place dans son accord Handicap une procédure d'accompagnement : *« L'accord handicap permet de travailler un projet professionnel en cas d'inaptitude au poste et l'impossibilité de lui trouver un poste aménagé. Donc si elle n'a pas de projet professionnel, on va passer par un bilan de compétences afin de mettre en avant les envies de ses salariés et on va payer la formation. J'ai déjà accompagné beaucoup de personnes dans des bilans de compétences et on va dans des métiers allant d'assistante maternelle à travailler sur CAO ou des chauffeurs routiers. C'est difficile pour eux mais au moins ils sortent avec quelque chose qui leur permet de rebondir »* (Ergonome).

- L'amélioration des conditions de travail

Certaines adaptations des postes de travail réalisées pour les personnes en situation de handicap sont utilisées par les personnes sans handicap ce qui permet une amélioration des conditions de travail dans l'entreprise et une limitation de l'usure physique des salariés. En

effet, bien que la prise en charge nécessite une adaptation au poste nominative avec une reconnaissance RQTH, l'aménagement peut également être utilisé par les autres salariés en l'absence de l'individu. Nous avons le témoignage du salarié n°1 reflétant ce phénomène : *« On a aménager mon poste, étant grand, on a rehaussé mon bureau de 15 cm. j'ai aussi une chaise ergonomique et c'est vrai qu'on se sent bien dedans, c'est génial, même le directeur n'en a pas une aussi bien donc haha, des fois lorsque je ne suis pas là mes collègues me la prennent. »*

Par ailleurs, les adaptations des postes doivent être analysées au préalable afin d'éviter d'éventuels dysfonctionnements et un surcoût inutile. Deux professionnels nous donnent deux mauvais exemples d'adaptations de poste qui ont engendré des problématiques nuisant à la santé physique ou mentale de l'individu : *« J'ai déjà vu des entreprises qui ont adapté un poste pour une personne atteinte d'un cancer, elle avait un super bureau, mais pas de boulot. Et ça c'est pire que tout, c'est un accélérateur de cancers et de mal-être. Donc on est là pour conseiller et éviter cette situation »* (Ancien directeur d'un ESAT) ; *« dans un site, il a été décidé [...] d'investir dans un exosquelette pour une personne qui avait un handicap de son épaule gauche, c'est-à-dire qu'elle avait du mal à mobiliser son bras gauche en lien avec son épaule. [...] Il n'y a pas eu d'intervention de l'ergonome, il n'y a pas eu d'intervention sur le poste ni d'analyse de poste qui aurait permis de véritablement comprendre l'adéquation entre le handicap de la personne et son activité. [...] On a acheté l'exosquelette, il a été porté une semaine par la personne et plus jamais par la suite ! 4000 euros d'investissement pour rien ! Car l'exosquelette pour aider la personne à mobiliser son bras gauche était motorisé, et le moteur a été placé au niveau de l'épaule gauche. L'opérateur n'a pas réussi à le porter du fait du poids de l'appareil qui engendre une douleur supplémentaire à l'épaule. L'ergonome aurait permis d'éviter ça, par l'analyse fine de toute la composante du travail. L'ergonome s'intéresse à l'Homme, dans les possibilités et ses contraintes, dans ses empêchements [...] il met ça en adéquation. L'ergonome dans ce cadre-là aurait dit non, ce n'est pas un exosquelette qui est nécessaire »* (Ergonome)

Ainsi, il est primordial d'analyser la situation de travail en détail avant d'adapter le poste. Cela permet de répondre précisément au besoin de l'individu mais également de budgéter le coût avec précision. De plus, il est important de rappeler que les aménagements de postes ne sont pas forcément physiques mais peuvent être également organisationnels (comme le télétravail, le temps thérapeutique, des exercices à faire avant la prise de poste ...). L'intégration d'une personne en situation de handicap peut nécessiter une modification de procédure, de communication, avec des accompagnements spécifiques. La formatrice GPEC appuie cette idée dans son entretien : *« il faut changer la manière d'aborder les choses : le type d'accompagnement : formulation des phrases, multiplier les canaux de communication, s'aider de support écrit avec des images, icône, faire travailler la mémoire visuelle et auditive et de les faire travailler un petit peu car nous n'avons pas tous la même façon de percevoir les éléments et les situations. Donc plus on va multiplier les canaux de communication, plus on va avoir des chances d'intégrer plus facilement les consignes. Cela demande aussi plus de temps au démarrage lors d'une intégration. Une fois que la personne est bien installée, bien intégrée, finalement ça roule plutôt rapidement et plus facilement »*. Il est ainsi très important pour

l'entreprise et le salarié d'analyser en amont les contraintes afin d'adapter au mieux le poste de travail du salarié.

Ainsi, Il est important de mettre en évidence que l'amélioration des postes de travail permet à l'entreprise d'améliorer les conditions de travail de ses salariés pouvant ainsi réduire les risques de Troubles Musculo Squelettiques (TMS). On peut même aller plus loin pour dire que c'est l'environnement de travail qui met la personne en situation de handicap. Si l'environnement est adapté, alors la personne ne sera pas en situation de handicap. L'ergonome, le souligne dans son entretien : *"[...] on recrute pour la compétence et non le statut de la personne. C'est la situation qui met la personne en situation de handicap mais ce n'est pas la personne en elle-même car tu la mets dans une autre situation et y'aura pas de handicap. Même pour un bien portant, tu nous mets dans une situation où l'on n'est pas à l'aise, on va être dans une situation où l'on sera plus handicapé que ceux qui sont à l'aise dans cette situation. C'est une question d'adaptabilité ».*

Pour bon nombre de professionnels interrogés, il est primordial pour l'entreprise de se questionner sur les conditions de travail de leurs collaborateurs. Les entreprises doivent prendre conscience de l'impact des conditions de travail sur les collaborateurs afin d'améliorer les conditions de travail et ainsi réduire les TMS et les maladies professionnelles impactant grandement leur organisation. La référente handicap appuie ce point : *« ma prochaine étape serait qu'on use moins nos salariés avec les gestes répétitifs. Plus de la moitié des personnes en situation de handicap à l'entreprise ont un handicap provoqué par des gestes répétitifs. L'idée serait aussi de comprendre que les cadences et les gestes répétitifs sont néfastes à long terme pour les salariés. Nous travaillons avec des machines qui ont 15, 20, voire 30 ans, et elles ne sont plus adaptées au niveau de l'ergonomie. Donc il y a un gros travail à faire en amont au niveau de l'ergonomie. Ça serait vraiment sur ce point que j'appuierai ».*

À travers notre analyse, il est ressorti qu'il est essentiel d'adapter les postes de travail mais également l'environnement de travail (communication, organisation de travail, horaire de travail, procédure ...). Nous pouvons également mettre en évidence qu'il est important d'analyser avec précision le poste de travail afin de répondre au besoin réel du collaborateur. De plus, même si la prise en charge doit concerner un individu reconnu RQTH, l'adaptation au poste peut également améliorer les conditions de travail des autres salariés en son absence. À terme, il serait également préférable que l'entreprise améliore les conditions de travail de ses collaborateurs afin de réduire les risques TMS et les maladies professionnelles.

Troisième critère : L'implication de la direction est nécessaire à la mise à la mise en place d'un projet handicap. Cela permet de porter le projet au niveau de l'organisation et de faciliter sa mise en œuvre.

À travers nos différents entretiens, nous pouvons mettre en évidence qu'il est compliqué de mettre en place le projet handicap dans l'entreprise sans le soutien de la direction.

Les professionnels dans le domaine RH appuie ce besoin d'implication de la direction : « *La direction doit aussi être OK car sinon cela ne fonctionnera pas, il faut ouvrir les esprits fermés de la direction car sans elle, la direction ne portera pas le projet. Le projet doit être co-construit avec la direction, la/le référents, les managers et les collaborateurs avec le soutiens des organismes extérieurs* » Gestionnaire RH. « *On ne peut pas faire grand chose si l'entreprise n'est pas le socle de ce sujet. Si elle ne prend pas d'elle-même la décision, le sujet ne sera pas traité. [...] je pense que la direction doit être le chef d'orchestre et conditionner ses partenaires et collaborateurs pour permettre une plus grande compréhension du sujet.[...] tant que la direction, aujourd'hui, n'a pas le réel souhait de pouvoir s'investir sur ce sujet, malgré qu'il y ait des managers qui portent le handicap en entreprise et qu'ils le communiquent, sans l'implication de la direction, cela ne changera pas les mentalités en entreprise* » Chargée de recrutement et développement RH

De l'autre côté, nous avons un bon exemple d'implication de la direction dans la démarche GPEC (incluant le sujet handicap) relevé par le cofondateur de la SCOP : « *je travaille avec la direction, la DRH, responsabilité : manager, chef d'équipe et salariés eux même. Tout le monde. Le cursus de formation concerne tous les acteurs, notre relais principal en interne c'est une personne RH. On est dans une démarche de mise en place d'une entreprise inclusive* ».

Enfin, nous avons également constaté le phénomène de mise à l'écart des salariés en situation de handicap dans le changement de poste où ils ne sont pas intégrés à la procédure de réinsertion en cas de changement de poste de travail. Ceci engendre une situation de souffrance chez la PSH et un sentiment d'exclusion.

La mise en place du projet handicap nécessite l'implication de la direction. Son rôle est de porter le projet auprès de ses collaborateurs mais également à l'extérieur de l'entreprise. Son rôle est de garantir la diversité au sein de son organisation. Elle devra donc y consacrer un investissement financier et temporel pour garantir la mise en place du projet.

5.2 L'intégration des PSH : un levier de performance

Notre dernière constatations vient dans le sens du lien existant entre l'insertion des personnes en situation de handicap et la performance de l'entreprise. En effet, nous avons constaté, à travers nos différents entretiens que l'intégration d'une personne en situation de handicap permettrait à l'entreprise de créer un bon climat social et d'améliorer la performance de son organisation. Lorsqu'un salarié en situation de handicap intègre une entreprise dont l'environnement est préalablement adapté et sensibilisé, une certaine cohésion/ solidarité se met en place. Ainsi, un bon accompagnement de la personne en situation de handicap pouvait agir sur le climat social de manière positive.

Par ailleurs, il est important de souligner qu'une bonne intégration et un bon climat social favorisent le rétablissement des personnes. En effet, un bon accompagnement de l'entourage

du salarié en situation de handicap permettait d'accélérer son rétablissement ou sa rééducation (si le handicap était temporaire).

Si nous prenons l'exemple du cofondateur de la SCOP, le fait d'accompagner tous les collaborateurs dans leurs évolutions de carrière et leurs montées en compétences, permet d'améliorer les conditions de travail du salarié. Ce dernier se sent reconnu, compris et accompagné par la direction dans son évolution professionnelle. Cela permet au salarié de bien se situer dans son organisation, le sentiment d'appartenance est donc renforcé. Pour le cofondateur de la SCOP, on a un effet boule de neige qui se crée :

« [...] les salariés sont mieux dans leur basket, et si les salariés sont mieux dans leur basket alors les managers aussi. C'est un effet boule de neige qui part des salariés et se propage au niveau de toute la structure. Plus les personnes montent en compétences et plus l'entreprise acquiert des compétences et plus ses offres s'enrichissent »

Nous avons également pu mettre en avant, à travers nos résultats, que l'intégration d'une personne en situation de handicap a un impact sur la performance de l'entreprise. Les professionnels nous ont partagé des situations d'intégration qui ont permis d'améliorer la performance de l'entreprise. Si nous prenons l'exemple de l'entreprise Alpha, le recrutement d'une personne en situation de handicap, bien qu'il ait bouleversé l'organisation de travail, a permis à l'entreprise d'acquérir une compétence spéciale : *« [...], il y a quelques années, nous avons intégré en stage, une personne reconnue en situation de handicap qui travaillait dans un ESAT. Donc on l'a accueilli sur un poste de travail. Tout le monde de l'équipe s'est mis autour de la personne et a fait très attention à son intégration, ils étaient très précautionneux, et très proches de la personne. Ce qui fait que ça a été un succès et que la personne a été embauché. Deux mois après son arrivée, je reste en contact avec elle, je vais la voir et je croise le team leader (chef d'équipe) qui me dit : "tu sais la meilleure Gilles ? et bah on a amélioré nos résultats qualité. En fait, cette personne-là était mieux formée à la qualité que nos opérateurs »* et donc grâce à sa présence au travail, elle a élevé le niveau de qualité. C'est le meilleur des exemples. On passe d'une vision négative, restrictive qui va empêcher la performance à quelque chose qui va l'améliorer.

Cependant, il est également important de rappeler que la performance de l'entreprise est le résultat d'un recrutement d'une personne répondant à un besoin. Dans cet exemple, la personne a été recruté car elle répondait à un besoin de l'entreprise et non pour son statut de personne en situation de handicap. L'ergonome le souligne dans son témoignage :

« La préconisation que je pourrais donner est de ne pas se précipiter d'embaucher quelqu'un. [...]. Il faut que la personne en situation de handicap qui va être embauché, corresponde à un besoin et ai les compétences requises. C'est primordial car même pour la personne en situation de handicap si elle n'a pas les compétences et qu'elle est embauchée dans quelque chose qu'elle ne se retrouve pas, c'est un échec ».

La personne en situation de handicap peut également être un élément moteur dans une équipe. Dans ce cadre l'ancien directeur de l'ESAT met en évidence que la personne en situation de handicap peut être également un élément moteur de motivation pour les autres salariés :

“ Il n’y a pas d’absentéisme, ils sont volontaires (toujours demandeur de travail), il y a de rare exception mais c’est en général des travailleurs. On a eu de nombreux retours positifs de la part des salariés. Ils ne vont jamais tricher et travailleront toujours. Par réflexion, les personnes normales travaillent plus instinctivement surtout quand ils créent du lien social entre eux, alors là, parce qu’il y a de l’entraide qui se met très très vite en route avec le handicapé, parce que eux savent ce que c’est l’entraide et aujourd’hui c’est une qualité énorme sur le travail. [...]. Donc pour une entreprise qui embauche ces personnes, et qui arrive à les intégrer, avec bienveillance, le respect d’autrui, la non-discrimination, elle a tout à y gagner pour son climat social et sa productivité”.

Une personne en situation de handicap peut également devenir un pilier de l'entreprise si celui-ci est bien formé. L'ancien directeur nous a partagé une de ses fiertés personnelles d'un salarié en situation de handicap qui est devenu un élément indispensable à l'entreprise :

“quand vous vous sentez bien sur votre poste de travail, c'est-à-dire avec un aménagement du poste de travail, un environnement favorable, un bon climat social, c'est la dignité de l'entreprise. Les personnes en situation de handicap sont fières de travailler pour l'entreprise. (sentiment d'appartenance important). Par exemple, un de mes anciens salariés de l'ESAT est devenu un grutier qui manipule des plaques d'alu de 6 mètres de long. Il est devenu indispensable à l'entreprise.”

Les personnes en situation de handicap, dans un environnement sensibilisé et adapté, peuvent avoir un effet positif sur le climat social et la performance de l'entreprise. La sensibilisation permet d'améliorer l'entraide et le partage entre les individus. La performance provient avant tout des compétences de la personne en situation de handicap. Nous pouvons donc retenir qu'il est important d'intégrer une personne en situation de handicap, pas pour son statut, mais pour ses compétences afin qu'elle puisse avoir un impact positif sur les performances de l'entreprise.

6. DISCUSSION

Nos résultats ont permis de confirmer les freins rencontrés par les entreprises sur l'intégration des personnes en situation de handicap. En effet, certains professionnels n'ayant pas ou peu abordé le sujet du handicap dans leur organisation ont mis en avant le manque d'information sur ce sujet. Souvent perdus dans ce projet, ils préfèrent la sécurité plutôt que l'inconnu. L'ancien directeur de l'ESAT confirme cette idée. Ayant rencontré bon nombre d'entreprises sur ce sujet, il évoque “la peur de l'inconnu” de certaines entreprises. D'autres professionnels évoquent la problématique de sensibilisation des clients. En effet, lorsque le salarié travaille

dans l'établissement du client, sensibiliser l'environnement devient problématique pour l'employeur. Un professionnel nous a notamment fait part du manque de volonté voire d'un refus du client d'accueillir une personne en situation de handicap au sein de son organisation. Enfin, certains professionnels mettent en avant les difficultés ergonomiques de certains postes, non accessibles aux personnes en situation de handicap, notamment ceux ayant un handicap physique. En effet, certains métiers ne permettent pas actuellement d'accueillir des personnes en situation de handicap physique. Nous pouvons par exemple prendre le métier de maintenancier. Ce métier demande au salarié de travailler dans des positions peu ergonomiques (réparation/maintenance des machines...) et très contraignantes. Ce manque d'ergonomie peut même accélérer l'usure des salariés et provoquer des TMS. Ainsi, l'environnement de travail peut être un frein à l'intégration des personnes en situation de handicap.

Les différents résultats obtenus nous ont permis de mettre en lumière les critères essentiels à une bonne intégration des personnes en situation de handicap dans une entreprise ordinaire de travail.

Le premier pilier essentiel à une bonne intégration est la préparation de l'environnement. Pour cela, la direction doit être impliquée dans le projet handicap et le promouvoir au sein de son organisation mais également à l'extérieur. Cette action permet d'engager les différentes parties prenantes tant internes qu'externes à la diversité en entreprise. Cette démarche favorise également l'implication des salariés, porteurs de valeurs humaines, améliorant ainsi l'attractivité de l'entreprise. Son image de marque devient alors plus forte et attirante face à de nouveaux talents recherchant une entreprise impliquée socialement.

Une fois la direction impliquée dans le sujet, la communication doit alors être faite à l'intégralité de son organisation. Cela passe par une sensibilisation complète afin d'informer et de sensibiliser les salariés sur le sujet du handicap dans l'objectif de réduire les stéréotypes ancrés dans notre société. Cette sensibilisation doit être imposée à tous les salariés afin qu'ils partagent une vision commune sur le sujet. Bien qu'elle doive être imposée, elle doit également être agréable et participative afin de partager les savoirs entre les individus et répondre à leurs interrogations. Il est également essentiel que l'entreprise s'engage à agir pour les personnes en situation de handicap. Cela se traduit par un investissement dans les aménagements de poste, l'organisation de travail, quand cela s'avère nécessaire. Si le salarié ne perçoit pas cette volonté d'engagement de l'entreprise, il ne construira pas de dossier RQTH même si sa situation l'impose. Cela permet ainsi d'établir une relation de confiance entre la direction et le salarié.

La sensibilisation doit également être quotidienne afin de maintenir un environnement sain et accueillant. On peut ainsi mettre en place des affichages de sensibilisation (dont l'affichage obligatoire de non-discrimination), des ateliers en partenariats avec les entreprises inclusives ou encore des journées dédiées à la diversité.

Cette sensibilisation a des impacts importants sur le climat social de l'entreprise. Cela permet de créer un environnement sain, où une solidarité peut se créer entre les collaborateurs. Cet environnement peut également favoriser l'accélération du rétablissement des personnes.

Afin de maintenir un environnement sain et d'améliorer la gestion et le suivi des personnes en situation de handicap dans l'entreprise, il est nécessaire de sensibiliser les managers sur le sujet. Cela permet aux managers d'améliorer la gestion de leur équipe avec un management bienveillant.

Après avoir sensibilisé les différents acteurs, l'entreprise devra adapter son environnement. En effet, différents facteurs imposeront l'adaptation de l'environnement comme notamment les restrictions médicales. Cette adaptation commencera au niveau de l'infrastructure générale afin d'améliorer l'accessibilité des locaux de l'entreprise. Ensuite, en fonction du handicap de la personne, elle doit adapter son poste de travail en déterminant les contraintes et les besoins grâce à une analyse en amont. Cet aménagement peut être subventionné par l'AGEFIPH ou le budget handicap si l'entreprise a mis en place un accord Handicap.

Il est également important de souligner qu'une grande partie des handicaps est souvent liée au travail de la personne en raison des mouvements répétitifs, un poste de travail peu ergonomique, des accidents de travail... Afin de réduire l'impact du travail sur ses collaborateurs, l'entreprise peut commencer à travailler sur la notion d'ergonomie de ses postes mais également sur son organisation de travail (changement de poste quotidien, poste de travail plus ergonomique, étirements avant la prise de poste, sensibilisation sur la sécurité...).

Ainsi, l'implication de la direction, la sensibilisation, l'adaptation de l'environnement et l'amélioration du climat social favorisent une bonne intégration des personnes en situation de handicap. Cela peut même aller jusqu'à améliorer la performance de l'entreprise grâce à l'amélioration des conditions de travail, l'implication des salariés et l'acquisition de nouvelles compétences (recrutement par compétences et non statut).

Par ailleurs, il est important de conclure par l'élément le plus important du sujet : **l'entreprise n'est pas seule dans ce projet**. Elle peut être appuyée par des professionnels (ergonomes, conseillers, entreprises inclusives...). Cet élément est très important car les entreprises s'aventurent dans un terrain inconnu qui peut les déstabiliser très rapidement. Il est donc important qu'elles se renseignent et qu'elles n'hésitent pas à se faire accompagner, conseiller dans ce projet.

En se basant sur ces résultats, nous avons pu mettre en avant différentes solutions d'amélioration de la gestion du sujet du handicap dans les entreprises :

- Amélioration de la communication

Il est important pour l'entreprise d'améliorer le suivi des personnes en situation de handicap et cela passe par un accompagnement et une meilleure communication. Il est également nécessaire de prendre en considération l'avis du salarié afin de l'intégrer au processus de changement de poste. En effet, certaines personnes interrogées ont mis en avant que les décisions d'aménagement de poste se faisant sans elles, elles étaient peu écoutées. Il est donc important d'intégrer le salarié aux décisions. À court terme, cette amélioration de la communication permettra d'améliorer les interactions entre les collaborateurs, qu'ils soient ou non en situation de handicap. Le salarié pourra ainsi se sentir intégrer dans son organisation.

Dans le cas de l'entreprise Alpha, la communication entre les services était également perfectible. L'entreprise rencontrait des difficultés à reclasser les salariés sur des postes adaptés du fait du manque de communication inter-service. Sur le moyen terme une bonne coordination des services permettrait une meilleure étude du terrain et donc un reclassement plus efficace et plus rapide de la personne en situation de handicap. L'implication de tous les acteurs de l'entreprise est donc primordiale.

- La sensibilisation quotidienne

Nous avons également une préconisation managériale provenant directement des personnes en situation de handicap interrogées. En effet, celles-ci préconisent une sensibilisation quotidienne sur le sujet du handicap. Bien que l'entreprise Alpha, par exemple, mettait en place, chaque année, des sensibilisations pour les nouveaux arrivants et des ateliers lors de la semaine de la diversité, il est nécessaire de communiquer quotidiennement sur le sujet. Pour les salariés, cela se traduit par des rappels lors des réunions mensuelles, des affichages, des ateliers de sensibilisation, des jeux... afin de garder un environnement sain.

- La formation des managers

Certains salariés ont mis en avant le besoin de former les managers sur le sujet du handicap. En effet, une sensibilisation serait nécessaire afin que le manager puisse accompagner les personnes dans leur évolution de poste. Certains salariés ont eu l'impression d'être un "boulet" pour leur manager. Ce sentiment est un risque pour l'individu qui se sentira coupable de sa situation ce qui peut engendrer des risques psychosociaux sur le long terme.

- L'amélioration des conditions de travail

Enfin, la préconisation la plus importante serait d'améliorer l'ergonomie des postes de travail afin de limiter les Troubles Musculosquelettiques et prévenir les maladies professionnelles.

Cette préconisation nécessite un certain investissement pour l'entreprise, elle devra donc être traitée sur le long terme. Bien que cette amélioration nécessite un investissement tant financier que temporel, celle-ci permettrait de réduire les maladies professionnelles et l'absentéisme afin de maintenir la santé physique et mentale des salariés. L'ergonomie des

postes de travail permettrait également d'améliorer la performance de l'entreprise tout en réduisant les accidents du travail. Cette préconisation devrait être une finalité pour les entreprises ayant des valeurs humaines.

Enfin, il est important d'indiquer que certains points doivent être améliorés dans notre recherche surtout au niveau des entretiens. En effet, nous n'avons pu interroger que 4 personnes en situation de handicap. Les entretiens avec des PSH étaient assez difficiles à mettre en place. Nos objectifs d'entretiens ont été revus à la baisse, pour cela, il faut augmenter le nombre d'entretiens avec des personnes en situation de handicap et leur entourage, présentes ou non dans l'entreprise afin d'approfondir et généraliser nos résultats. D'un autre côté, il faut étendre le champ des entreprises étudiées. Dans cet article, nous sommes exclusivement intéressés aux personnes en situation de handicap en entreprise ordinaire. Toutefois, cette étude nous a également révélé qu'il serait intéressant d'étudier le sujet du handicap dans les entreprises inclusives.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Braddock, D., Bachelder, L. (1994), *The glass ceiling and persons with disabilities*, Washington, DC: U.S., Department of Labor, Glass Ceiling Commission;
- [2] Bruna, M., Frimousse, S., Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management & Avenir*, 6(6), 39-71.
- [3] Fillion, E, Lejeune, A., Thivet, D. (2021). Recenser et prévenir le handicap, plutôt que lutter contre les discriminations. Les référentiels handicap dans la fonction publique française. *Alter*, 15(1), 71-88.
- [4] Hamonet, C. (2016). *Les personnes en situation de handicap*. Presses Universitaires de France, Paris.
- [5] Louvet, E., Rohmer, O. (2010). Les travailleurs handicapés sont-ils perçus comme des travailleurs compétents ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16, 47-62.
- [6] Machado, T., Sima, M., Desrumaux, P., De Bosscher, S. (2013). Le bien-être subjectif des demandeurs d'emploi en situation de handicap : le rôle de l'estime de soi, du lieu de contrôle et de l'acceptation de leur handicap. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2 (98), 211-236.
- [7] Maggi-Germain, N. (2010). Les accords « libérateurs » sur l'emploi des travailleurs handicapés. *La Revue de l'Ires*, 67(4), 99-121.

- [8] Maggi-Germain, N., Blatge, M. (2010). Construire l'insertion des travailleurs handicapés : le rôle de la négociation collective. *La Revue de l'Ires*, 67(4), 95-97.
- [9] Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- [10] Mays, N., Pope, C. (1995). Qualitative Research: Rigour and qualitative research. *BMJ*, 311(6997), 109-112.
- [1] Segond, L. (2010). *De la Déficience : représentations, perceptions, imaginaire du handicap dans la littérature contemporaine*, L'Harmattan.
- [12] Stiker, H-J (2006). Les personnes en situation de handicap dans l'entreprise. *Reliance*, 19(1), 34-41.
- [13] Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.
- [14] Waser, A., Lhuilier, D., Huyez-Levrat, G., Brugeilles, F., Lénéel, P. (2014). Maladies chroniques, handicap et gestion des situations de travail. *Sciences sociales et santé*, 4(4), 79-106.
- [15] Weppe, X., Warnier V., Lecocq, X., Fréry, F. (2012). Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques, La 'théorie des ressources' selon J. B. Barney. *Revue française de gestion*, 228/229, 253-268.

Comment émerge un SYAM sur un territoire ? Étude sur l'apport des méta-organisations
comme levier de développement de compétences collaboratives
dans un contexte d'asymétries : cas du secteur vinicole libanais

COMMENT ÉMERGE UN SYAM SUR UN TERRITOIRE ? ÉTUDE SUR L'APPORT DES MÉTA-ORGANISATIONS COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES COLLABORATIVES DANS UN CONTEXTE D'ASYMÉTRIES : CAS DU SECTEUR VINICOLE LIBANAIS

Karim EL ASMAR

Doctorant en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3
karim.elasmar@univ-lyon3.fr

Sous la direction de :

Olivier BACHELARD

Professeur emlyon business school, Directeur des relations institutionnelles
obachelard@em-lyon.com

RÉSUMÉ

Les Systèmes Alimentaires du Milieu – SYAM et (Brives, Chazoule, et al., 2017; Chazoule et al., 2018) offrent un terrain d'étude permettant la mobilisation de plusieurs concept théorique. Cette recherche introduira les SYAM comme cadre d'étude en science de gestion. La recherche a suivi une approche qualitative compréhensive (Dumez, 2021c), combinant la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986; Callon & Latour, 2013) ainsi que la situation de gestion (Journé & Raulet-Croset, 2008) pour doter la narration d'un centre de gravité (Mousty & Paturel, 2020).

Les SYAM ont été abordés sous l'angle des Méta-Organisations (Gulati et al., 2012), afin de ressortir les modalités d'organisation d'acteurs hétérogènes, pour identifier comment s'établissent des relations et des stratégies collaboratives (Defélix & Picq, 2013) et comment sont gérées les compétences (Mazzilli, 2016; Defélix & Sanséau, 2017) à l'échelle du SYAM. Par ailleurs, il s'agissait aussi d'étudier les Méta-organisations comme levier pour l'émergence de pratiques collaboratives dans un environnement de type SYAM, malgré des asymétries et obstacles inhérents au marché.

INTRODUCTION

L'effort pour reterritorialiser l'activité agricole vient en réponse à plusieurs enjeux, notamment au niveau des pays du Sud et de l'Est Méditerranéen (SEM). En effet, il faut d'une part assurer des solutions durables pour l'alimentation, d'autre part assurer des emplois à des

populations jeunes dans des pays à démographie croissante, mais aussi et encore protéger la biodiversité (Rastoin et al., 2015). De même, plusieurs territoires des pays du SEM sont en proie à des défis structurels (El Dahr, 2012), il faut alors trouver des solutions pour une activité pérenne, qui s'inscrive dans les objectifs de durabilité, tels que définis par les Nations Unies. Par ailleurs, il faut envisager ces solutions avec égard au contexte du terrain (Chevalier, 2022). Ceci appelle à la construction de solutions complexes qui puissent mener des actions de développement, l'identification de productions distinctes, le développement des compétences requises, et surtout des collaborations entre les différents acteurs agissant sur le terrain. Il faut aussi concevoir ces solutions en utilisant ce qui existe et faire avec les acteurs existants sur le terrain.

S'inscrivant dans la logique des systèmes alimentaires territorialisés (Rastoin, 2016), les systèmes alimentaires du milieu (Brives, Chazoule, et al., 2017; Chazoule et al., 2018) sont une proposition permettant d'aborder ces problématiques en s'adaptant au contexte du terrain, notamment dans les cas où un terrain n'offre pas une dimension suffisante ou présente des limitations au développement (Brives, Chazoule, et al., 2017). Dans leur conception les systèmes alimentaires du milieu (SYAM) apparaissent comme une réinterprétation de systèmes existants, se situant à l'intersection d'autres systèmes et permettant des combinaisons reliant le territoire, le produit, le producteur et le consommateur (Chazoule et al., 2018, p. 144). Les SYAM offrent la particularité de combiner des acteurs hétérogènes, sans liens hiérarchiques, sur des définitions variables de la territorialité. Dans ce contexte, tout acteur peut être initiateur d'une action. Au cœur de ces démarches un souci d'équité et de partage des valeurs.

Dans une perspective de *sustainability* nécessaire au développement d'une activité alimentaire durable, l'action au sein des SYAM s'affiche dans toute sa complexité. Cette complexité apparaît au niveau des relations qui s'établissent entre les acteurs, mais aussi dans les différents cheminements qui font évoluer la donne. Au niveau de la relation entre les acteurs, il faut d'abord considérer la variété de profils, la variété d'objectifs, ainsi que la variété de relations. Par ailleurs, ces actions se déroulent dans des temporalités variées, tantôt perceptibles avec des durées définies, et tantôt imperceptibles.

En adoptant une lecture au niveau de l'action, l'étude des SYAM mobilise alors un cadre conceptuel complexe. D'une part il faut étudier des relations qui s'inscrivent dans une flexibilité se situant à l'intersection au niveau des relations entre les acteurs. Partant d'une relation bidirectionnelle au niveau d'une chaîne de valeurs (Sawhney, 2006), l'attention se porte sur trois niveaux d'analyse *macro*, *méso* et *micro* dans des perspectives intrinsèques et extrinsèques à l'organisation.

Face à cette complexité des relations entre les acteurs et les dimensions où elle se déroulent, il faut alors s'interroger sur la possibilité de dépasser les asymétries inhérentes au marché, de sorte à permettre le maintien de l'indépendance des acteurs, tout en opérant une action

collaborative. Il s'agit alors de découvrir si les méta-organisations agissent comme levier permettant de dépasser les asymétries et contribuer à l'émergence d'un SYAM ?

Ces relations dans plusieurs dimensions, entre des acteurs mus par un intérêt partagé interpellent le chercheur à considérer l'action extrinsèque à l'entreprise. Ceci invite une lecture à travers les méta-organisations (Ahme & Brunsson, 2005; Gulati et al., 2012). De même, l'approche collaborative invite des problématiques d'action commune relatives à la temporalité et au rôle de leader et de traducteur (Mazzilli, 2016). Par ailleurs, l'absence de hiérarchie et l'indépendance des acteurs mobilise le concept des compétences distribuées (Defélix & Picq, 2013).

1 UN ANCRAGE THÉRIQUE MULTIDISCIPLINAIRE ET MULTI-CONCEPTUEL

Cette étude repose sur une approche multidisciplinaire en intégrant des concepts théoriques issue de l'économie agricole et des sciences de gestion. Elle repose aussi sur une approche multi-conceptuelle combinant plusieurs concepts théoriques des sciences de gestion, afin de permettre une lecture au niveau de l'action. Une telle complexité conceptuelle est en phase avec une approche qualitative compréhensive (Dumez, 2021c) qui sera détaillée par la suite.

1.1 Les systèmes alimentaires du milieu

Les systèmes alimentaires du milieu (Brives, Chazoule, et al., 2017; Chazoule et al., 2018) sont une construction pour concevoir l'action territoriale de l'activité alimentaire. Dans leur définition de base, les systèmes alimentaires sont « *la façon dont les hommes s'organisent dans l'espace et dans le temps pour obtenir et consommer leur nourriture* » (Malassis, 1994) reprise par Rastoin et al (Rastoin et al., 2015).

L'activité alimentaire s'est déclinée en différents modèles relatifs à des conceptions variées de l'action alimentaires. D'une part les systèmes alimentaires de masse avec des circuits longs, avec des productions délocalisées, un territoire non défini, des produits génériques, une logique de production de masse et un « *comportement massifié et standardisé des consommateurs* » (Rastoin & Benabderrazik, 2014). D'autre part, un système fragmenté, s'articulant autour de petits producteurs « *à l'échelle de la ferme ou du village* » (Brives, Chazoule, et al., 2017) avec une notion de territoire très petite et une activité autarcique.

Or l'activité alimentaire a évolué, de même que la conception des systèmes. Afin de répondre aux différents défis au sein des pays du Sud et de l'Est Méditerranéen (SEM), tels que répondre aux besoins croissants d'alimentation, la protection de la biodiversité et la création d'emplois (Rastoin et al., 2015), de nouvelles conceptions de systèmes alimentaires articulées autour du territoire. Parmi ces conceptions le système alimentaire territorialisé offre « *un ensemble cohérent de filière agroalimentaires localisées dans un espace géographique de dimension régionale* » Rastoin (2015) cité dans (Rastoin, 2016). La conception de système territorialisé vise une reterritorialisation de l'activité, toutefois, il faut noter que les pays du SEM font face

à des défis structurels (El Dahr, 2012) tels que des territoires trop petits, ou des répartitions inégales au niveau de la chaîne de valeurs, ou même des déséquilibres qui se retrouvent amplifiés en périodes de crises. Il faut alors considérer que les systèmes alimentaires territorialisés représentent « *un idéal-typique vers un développement durable* » (Chazoule et al., 2015). De ce fait il faut concevoir des constructions qui permettent une approche plus flexible et mieux adaptée à des territoires plus petits ou moins organisés (Brives, Chazoul, et al., 2017). C'est dans cette perspective que le système alimentaire du milieu (SYAM) est intéressant.

Le SYAM est une construction qui à l'instar des systèmes alimentaires territorialisés (Rastoin, 2016) repose sur une connexion avec le territoire. Toutefois au niveau du SYAM le territoire opère « *comme élément de réassurance et de traçabilité de l'approvisionnement* » et de ce fait le SYAM s'inscrit dans la logique du food from somewhere (Chazoule et al., 2015). Dans la conception française le SYAM se situe à l'intersection de plusieurs systèmes (Brives, Chazoul, et al., 2017), et se formule comme une « *réinterprétation de systèmes existants ou ayant existé* », centrée autour du « *franchissement de plusieurs frontières, et d'innovations organisationnelles et relationnelles* » (Chazoule et al., 2018, p. 144). De plus, le SYAM s'organise autour d'entités autonomes qui agissent pour créer des solutions pour des productions complexes et ayant à leur cœur la visibilité entre le consommateur et le producteur (Chazoule et al., 2015). Ces acteurs, hétérogènes et sans liens hiérarchiques, partagent un objectif de profitabilité du territoire (Brives, Chazoul, et al., 2017). Ainsi le SYAM offre des substitutions au système agroindustriel par le biais d'approches semi-industrielles (Chazoule et al., 2015). Dans ce fonctionnement, la notion de territorialité au niveau du SYAM dépasse l'aspect géographique pour intégrer des définitions variables (Brives, Chazoul, et al., 2017), et la notion de proximité devient plus élaborée intégrant les éléments aussi bien géographiques, qu'économiques. De même, il faut intégrer une notion de proximité qui s'articule autour du commun.

1.2 Différentes logiques de flexibilité

La notion de flexibilité invite la réflexion sur l'adaptation de l'activité. Traditionnellement le regard s'est porté sur l'adaptation au niveau *macro* incluant des éléments d'ajustement monétaires ou fiscaux pour offrir une régularité au niveau de l'économie. Le regard s'est aussi porté au niveau *micro* en se situant au cœur de l'entreprise et de sa capacité d'adaptation aux variations de l'activité. Dans le contexte de l'action collaborative, un troisième niveau s'invite dans la réflexion. Il faut alors porter le regard sur les interactions et les ajustements qui se font entre les entreprises et les acteurs de l'action collaborative. Ce niveau est qualifié de *méso*.

Tel que discuté plus tôt, les SYAM sont constitués par des acteurs hétérogènes sans relations hiérarchiques. Leur activité s'inscrit dans le cadre d'un système économique où vont se mêler des actions de coopérations pour atteindre un but commun. Cette perspective oblige les acteurs à dépasser les limites organisationnelles et concevoir des relations qui vont permettre

des ajustements au niveau du système et du territoire. Ceci permet de placer le SYAM dans une logique de flexibilité, qui devient une perspective de lecture de l'action collaborative. Cette perspective permet de rejoindre la définition du profil de la GRH-post moderne (Bachelard, 2021), qui intègre des logiques de finalité de projet commun, de discussion et du respect durable.

Au-delà de la fonction d'adaptation de l'activité au contexte, la flexibilité comprend aussi une logique d'adaptation à des temporalités différentes. On retient à cet effet une *adaptation intrinsèque* à l'entreprise, rejoignant la conception présentée par Bardelli reprenant Everaere (1994) où la flexibilité s'articule sur des horizons temporels courts ou longs (Bardelli, 1996) pour permettre un ajustement de l'activité et des volumes de l'entreprise. Par ailleurs une *adaptation extrinsèque* à l'entreprise est aussi à considérer. Dans ce cadre on s'intéresse à l'externalisation de l'activité. Dans ce mouvement, il faut envisager le concept de *compétence de cœur*¹ de Prahalad & Hamel (Prahalad & Hamel, 1990). L'organisation va alors rechercher des complémentarités avec d'autres organisations agencées autour de leur *compétence de cœur*.

Dans le cadre d'une action au sein d'un SYAM il faut adopter une perspective au niveau *méso* qui permette d'inclure l'ensemble d'une chaîne de valeur et d'un territoire. On se rapproche alors de la notion de flexibilité bidirectionnelle au sein d'une chaîne de valeur fondée sur le rejet d'un lien hiérarchique entre les acteurs (Sawhney, 2006). En revanche cette perspective de flexibilité reste ancrée autour de la capacité de production d'une entreprise. L'interrogation se fait alors sur la flexibilité potentielle d'un acteur en quête d'une *compétence de cœur*, et le levier d'adaptabilité, notamment dans une perspective d'activité *sustainabilisée*.

1.3 Les méta organisations

Les méta-organisations sont un concept en maturation au sein des sciences de gestion, notamment dans la recherche francophone. Le concept a eu deux génèses l'une en Europe avec les travaux de Ahme & Brunsson en 2005 ; la seconde s'opéra en 2012 avec les travaux de Gulati, Purnam & Tushman qui ne faisaient pas référence aux autres (Berkowitz & Dumez, 2016). Néanmoins on retrouve au sein des deux définitions des points de convergence sur le fond, permettant une lecture consolidée du concept.

Au cœur de la définition, les méta-organisations sont « *des organisations composées par d'autres organisations* » (Ahme & Brunsson, 2005). Dans une définition plus large, « *les méta-*

¹ Le concept de *core competency* semble mieux traduit par la terminologie *compétence de cœur*, qui intègre mieux les possibles complexités pour formuler un atout, Pour cela elle a été préférée à celle de *compétence de base* utilisée dans la littérature francophone, et qui induit plutôt une *compétence basique*.

organisations comprennent des réseaux d'entreprises ou d'individus non liés par une autorité basée sur des relations d'emploi mais caractérisés par un objectif au niveau du système²» (Gulati et al., 2012). Ces deux définitions affichent une grande complexité conceptuelle dans l'étude. À ce jour l'étude des méta-organisations reste rattachée à l'étude des organisations.

En se plaçant dans le contexte d'un SYAM, l'approche organisationnelle impose des limites à une action qui doit être fluide, et dont le déroulement n'est pas toujours linéaire. Il faut considérer que la nature de l'activité au sein d'un système alimentaire ne libère pas les acteurs de pratiques compétitives, inhérentes à tout système économique. De ce fait, l'approche des méta-organisations dans cette étude se fera dans la perspective des actions collaboratives, afin d'en voir l'utilité dans l'émergence d'un SYAM. Pour cela il faut s'arrêter sur les caractéristiques d'action collective des méta-organisations.

Tout d'abord, il faut considérer l'existence d'un objectif systémique au niveau de la méta-organisation, lui permettant de fonctionner de façon organique (Gulati et al., 2012). De même, il faut considérer la capacité des méta-organisations à assumer la responsabilité de projets (Toillier & Kola, 2020). Toutefois, les méta-organisations ont une tendance vers l'inertie, qui trouve sa source dans une double culture de consensus, et d'élitisme (König et al., 2012). L'action nécessite un champion, une proximité entre les acteurs et une convergence décisionnelle pour éviter les blocages. L'action nécessite un acteur capable de « *prendre l'initiative sur les différentes dimensions du méta-problème et assumer le leadership sur la mise en œuvre des solutions envisagées* » (Toussaint & Dumez, 2020). De même il faut gérer des temporalités qui ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs (Toussaint & Dumez, 2020). De plus, l'objectif systémique dépend de l'architecte, et n'est pas nécessairement partagé par les acteurs (Gulati et al., 2012).

Ensuite, il faut aussi considérer l'intérêt des méta-organisations comme moyen de gérer des problèmes multidimensionnels avec des temporalités différentes (Toussaint & Dumez, 2020). De plus, les méta-organisations permettent aussi le dépassement des limites des régulations de l'état coercitif (Toussaint & Dumez, 2020). À cet effet, elles apparaissent comme un outil adapté pour la co-construction de politiques publiques (Lapoutte, 2021).

Ces dynamiques permettent de rejoindre les problématiques des compétences collaboratives à l'échelle d'un territoire. Elles permettent aussi de rejoindre des problématiques de compétences distribuées particulièrement intéressantes dans un contexte d'équité entre les acteurs.

² Traduction libre

1.4 Les compétences collaboratives

L'étude d'un SYAM place le chercheur en science de gestion dans un contexte de lecture dynamique sur plusieurs échelles. En effet il faut considérer l'action sur les trois niveaux : Macro, méso et micro. De même il faut naviguer dans des dimensions intrinsèques et extrinsèques à l'entreprise. Reprenant ces échelles dans une lecture compétentielle, le chercheur doit pouvoir intégrer à la fois les dimensions personnelles et individualisées des compétences, et en même temps effectuer des lectures multiniveaux. En effet, le chercheur devra mobiliser l'ensemble des quatre niveaux de compétences présentés par Defélix & Sanséau (Defélix & Sanséau, 2017) : L'individuel, l'équipe, l'entreprise et le territoire. Ces quatre niveaux s'enchevêtrent naturellement dans les perspectives *macro*, *méso* et *micro* de même que les environnements intrinsèques et extrinsèques à l'entreprise. On retrouve alors les lectures des compétences collectives qui dépassent la somme des compétences individuelles (Retour & Krohmer, 2006) au niveau de l'équipe, l'avantage compétitif (Prahalad & Hamel, 1990) et le savoir-faire global (Javidan, 1998) au niveau de l'entreprise, et la construction de compétences inter-organisationnelles par la mise en réseau des acteurs (Defélix & Picq, 2013).

En revanche, cette lecture ne permet pas de naviguer au sein du SYAM de façon fluide. Le SYAM est à la fois un tout et un ensemble de choses. De ce fait, les lectures multi-niveaux nécessitent une refonte du cadre conceptuel traditionnel des compétences. Cette refonte vise à permettre la capture simultanée et transdimensionnelle de la compétence de façon à se placer au niveau de l'action qui s'affranchit des limites d'une perspective au niveau de l'organisation. On rejoint ainsi la perspective d'une action territoriale « coordonnée et multiniveau » nouvelle dimension pour une action publique de Xhaufclair (Xhaufclair, 2013). En revanche, la nature de l'action au sein d'un SYAM ne se limite pas à la qualité d'action publique, mais revêt la qualité d'intérêt partagé.

Cet intérêt partagé, au cœur de l'action au sein du SYAM, est fondé sur une action collaborative. L'action collaborative se fait suite à un engagement dans un mode collaboratif (Calamel, 2012). À cet effet il faut prendre en considération les problématiques relatives à la gestion des compétences territoriales dans le cadre collaboratif. Au cœur de ces problématiques on note la diversité de partenaires et leurs rapports à la temporalité, et le pilotage avec une opposition entre *leadership* et *traduction* (Mazzilli, 2016). En revanche, cet ancrage dans l'action collaborative ouvre le SYAM à l'étude des compétences distribuées (Defélix & Picq, 2013), fondées sur des relations sans liens hiérarchiques entre des acteurs indépendants. Ceci nous renvoie aux méta-organisations et aux relations bidirectionnelles discutées précédemment.

2 UNE MÉTHODOLOGIE POUR UNE ANALYSE AU NIVEAU DE L'ACTION

Cette recherche s'ancre dans une complexité théorique, et afin d'apporter les éléments nécessaires la focalisation doit se faire au niveau de l'action. Ce positionnement particulier nécessite une approche méthodologique des technologies d'extraction et de narration particulière.

L'approche retenue pour cette étude est qualitative compréhensive (Dumez, 2021a) dans une démarche abductive. La démarche abductive est justifiée par l'émergence de la problématique à partir du terrain et les itérations entre le terrain et la théorie. La démarche s'inscrit dans lignée de la méthodologie qualitative compréhensive. Pour Girin (2006) cité par Hallée & Garneau, l'abduction s'inscrit « *dans un mouvement de circularité ellipsoïdale autocorrective* » (Hallée & Garneau, 2019). Ceci est particulièrement adapté à cette recherche initiée à partir d'observations du terrain, et dont la problématique est issue d'itérations correctives. Par ailleurs, elle se justifie aussi par l'approche de construction de la problématique qui s'est déroulée sur une période longue, précédant le travail de recherche, à travers des interactions avec différents acteurs sur le terrain.

Cette démarche combinée à une technologie de narration mixte permet de gérer les risques d'acteurs abstraits, de circularité et d'équifinalité inhérents à la méthode. La technologie mixte de narration combine la théorie de l'acteur réseau (Callon, 1986; Callon & Latour, 2013), qui permet de voir les acteurs en action (Dumez, 2021a), avec la situation de gestion qui selon Girin (1990) se définit autour de trois éléments: « des participants, une extension spatiale (le lieu où les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité) » (dans: Journé & Raulet-Croset, 2008). Cette combinaison permet de dépasser les limites de la théorie de l'acteur réseau grâce à la temporalité apportée par la situation de gestion en dotant la narration d'un centre de gravité et permettant la capture des singularités et des régularités (Mousty & Paturel, 2020). La posture d'observation du chercheur était celle d'un « observateur qui participe » dont le rôle de chercheur est expressément défini (Baumard et al., 2014, p. 279) et les objectifs de recherche exprimés. Cette posture franche doublée d'une relation personnelle établie ou développée avec certains acteurs, l'usage d'introduction auprès d'autres et la longévité du processus ont permis de gérer les résistances potentielles.

Le contact avec le terrain s'est étalé sur plusieurs années. Occupant différentes postures à travers le temps, en tant que consommateur, professionnel de l'hôtellerie-restauration et éducateur, et enfin professionnel du conseil, le chercheur a pu établir un réseau de contacts personnels et professionnels qui se sont avérés fondamentaux dans l'élaboration de la problématique, la compréhension des enjeux et la conduite de la recherche. La difficulté dans une telle situation pour le chercheur est de créer un « espace de réflexion où se mêlent et s'articulent *internalisme* et *externalisme* » (Albarelo, 2003). Toutefois la dualité des rôles est temporaire, et le chercheur doit alors s'efforcer de regarder la réalité d'un autre œil. Dans le cadre de cette recherche ce processus s'est articulé sur une réflexivité du chercheur, qui a

questionné la relation entre son implication à travers les différents rôles tenus et son environnement. La recherche empirique s'est effectuée sur une année à travers des entretiens semi-directifs sur zoom, par téléphone et en présentiel. La majorité des entretiens a été enregistrée, dans quelques cas une confirmation par courriel à l'issue de l'entretien a été obtenue. Les profils ont été choisis pour couvrir de manière compréhensive l'ensemble des acteurs impliqués. De même certains profils ont été choisis en fonction d'implications et d'intervention au niveau de l'industrie. Par ailleurs, la variation des profils des interviewés apporte une dimension qui permet de dépasser les passions et les frustrations existantes entre les acteurs de premier niveau. En rajoutant des perspectives d'acteurs ayant du recul, une profondeur de champ dans l'analyse est alors possible à travers ce retour. L'objectif est de permettre une vision multidimensionnelle du terrain en obtenant une validation ou un nuancement vis-à-vis d'informations communiquées par des acteurs ou récoltées par le biais de données secondaires et d'observations. Ceci enrichit le processus d'enquête et permet une distanciation vis-à-vis des informations données, en permettant de les tester. À travers ce processus les itérations entre la théorie et le terrain sont aussi enrichies permettant l'exploration et la validation des hypothèses.

Interviews réalisés: 28							
Petits viticulteurs/ vignerons: 3	Viticulteurs moyens: 3	Grands viticulteurs: 2	Grand viticulteur: 1	Spécialistes - œnologues 2	Spécialistes - autres:6	Organisation spécialisée: 8	Point de vente: 3

Cette approche méthodologique impose au chercheur de créer une consolidation entre les informations et observations issues du terrain d'une part et les éléments d'enquête d'autre part, en suivant l'approche de description tel qu'introduite par Dumez (Dumez, 2021b). Tout d'abord il s'agit de démarrer par une description « comme », qui utilise la théorie pour définir les éléments de description. Il s'ensuit un choix de description « *a minima* » en identifiant un modèle descriptif. Et enfin, mener la description en tenant un point, et en tentant d'identifier ce qu'il n'explique pas. L'adoption de cette démarche permet alors de gérer le problème des acteurs abstraits en mettant en relief les relations et les positions. Ceci pousse le chercheur à s'interroger sur la représentation du cas, et ce qu'il n'explique pas, plaçant la recherche dans la lignée des recommandations de Dumez (Dumez, 2021c).

3 RÉSULTATS ET DISCUSSION

3.1 Contexte et présentation des acteurs

Le Liban connaît depuis quelques années une crise économique sans précédent. Cette crise vient à la suite de problèmes structurels combinés à des politiques de développement qui

favorisèrent une orientation vers l'industrie des services et le développement immobilier, alors que l'industrie et l'agriculture restaient atrophiées. Par ailleurs, la production locale étant insuffisante, le pays recourait à l'import pour assurer ses différents besoins. Le résultat fut un cumul de déficits de la balance commerciale. Ce déficit accumulé, combiné à plusieurs problèmes de gouvernance du pays, éroda les réserves monétaires du pays. Depuis 2019, la crise sort d'un état latent et se manifeste par un effondrement généralisé et une hyperinflation.

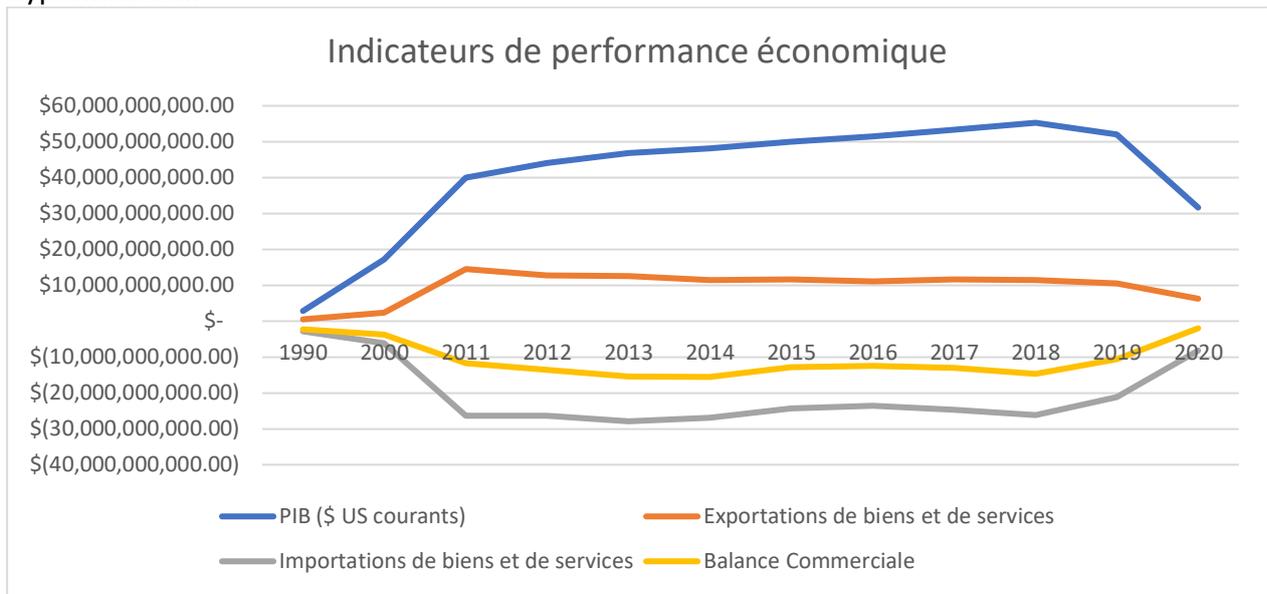


Figure 1 Indicateurs de performance économique, adapté de (Banque Mondiale, 2022)

Dans un tel contexte économique le secteur vinicole présente l'intérêt particulier d'avoir un potentiel d'export et d'avoir aussi le potentiel de constituer un vivier d'emploi. En revanche ce secteur connaît plusieurs défis. En effet on peut compter la faiblesse des infrastructures telles que l'électricité et l'eau, ce qui impose des coûts supplémentaires et des difficultés opérationnelles. De même, le manque de production locale rend la production tributaire d'import de l'habillement et des équipements nécessaires à la production. On peut compter encore, la pression immobilière qui augmente le coût d'opportunité des terrains, de même que l'absence de référencement suffisant des surfaces exploitables. Le cumul de tels éléments fragilise le développement du secteur. Par ailleurs, le secteur fait aussi face au défi de la relation du consommateur libanais avec le vin libanais. Durant l'administration ottomane l'exploitation du vin a été freinée. Ce n'est qu'au dix-neuvième siècle que la production reprend avec une autorisation spéciale accordée à l'époque aux pères jésuites. La production commerciale qui s'est développée depuis a eu recours à des expertises étrangères, notamment françaises. Ceci favorisa par ailleurs l'adoption de cépages étrangers, laissant les cépages locaux à un usage de raisins de table ou pour la production d'arak, un alcool anisé qui s'est imposé comme boisson locale.

Les premiers efforts à l'export sont intéressants et démontrent un potentiel très intéressant sur le marché international. Il faut dire que le terroir libanais a des caractéristiques particulières incluant une forte altitude, une terre fortement calcaire, des amplitudes thermales et un ensoleillement exceptionnel. Depuis les années 2000, l'engouement pour le secteur est très fort, et le nombre d'exploitants est en progression, passant de 5 ou 6 exploitants enregistrés à plus de 50. Le potentiel d'ouverture à l'étranger a encouragé les premiers exploitants en action à commencer un effort d'organisation du secteur. Par ailleurs, une initiative privée a permis la certification d'un cépage autochtone ouvrant la voie à une nouvelle dimension. À cet effet les cépages autochtones, qui au départ étaient négligés, offrent soudain un potentiel sur le marché international.

Toutefois, le secteur fait toujours face à plusieurs défis. D'une part avec les crises économiques et politiques successives le support offert au secteur reste faible. De plus la crise financière rend la disponibilité de capitaux et l'accès au financement très difficiles pour importer les équipements et matières premières dont la production a besoin. De même, la taille des exploitations et l'ancienneté de certains créent des asymétries au niveau du marché. Par ailleurs, des tensions entre les acteurs apparaissent à la suite d'une culture collaborative encore faible. Ces tensions sont aussi exacerbées par l'augmentation rapide du nombre d'exploitants. Ceci crée de nouvelles dynamiques et d'anciennes pratiques sont remises en cause par comportements et des pratiques compétitives qui peuvent être agressives.

Néanmoins, le secteur reste dynamique et attire des organisations et des activistes souhaitant mener des opérations de développement régional ou apporter un support au Liban et à son agro-industrie durant cette période de crise. De ce fait plusieurs programmes ont été annoncés durant ces dernières années, pour développer des pratiques nouvelles ou ouvrir de nouveaux marchés.

3.2 Des actions collaboratives organisées par des acteurs externes au secteur

L'engouement pour le secteur vinicole au Liban est multiple. Avec une forte potentialité d'export il offre la possibilité de dépasser la crise monétaire et économique au Liban. Avec un patrimoine agronomique et écologique, il place le Liban au cœur d'une dynamique méditerranéenne. Avec une structure agro-industrielle, il offre la possibilité à des industries périphériques de se développer, créant un cadre pour une nouvelle dynamique économique. Ces atouts ont d'ailleurs motivé plusieurs actions impliquant des acteurs sur plusieurs pays. Cette communication explorera deux actions identifiées sur le terrain. Le terrain, qui s'est avéré riche, sera abordé en détail dans la thèse qui sera publiée durant l'été 2023.

La première mobilise quatre acteurs méditerranéens : deux européens, la France et l'Italie ; et deux du SEM, le Liban et la Tunisie. Le projet s'étale sur une durée de trente mois et a pour but de dynamiser une activité vinicole autour des réserves d'une part, et d'autre part de créer un label de qualité relatif aux productions viticoles autour des aires protégées. Dans cette

perspective, un représentant de l'industrie vinicole, un établissement de recherche et une réserve sont mobilisés dans chaque pays. Partant de cette combinaison d'acteur/rôle, les responsabilités de coordination sont réparties sur les quatre pays. Ainsi dans chaque pays un acteur joue le rôle de coordinateur sur une des actions. Le programme vise à réaliser sept objectifs incluant la création du label, des actions de promotions des productions, des actions de conseil pour le développement de compétences locales, de mises en relation pour faciliter l'export et un soutien pour le développement de productions durables. À travers toutes ces actions, le programme vise à valoriser les productions de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) à travers des synergies avec les réserves. Ceci aurait alors un impact positif à travers une démonstration de la compatibilité entre développement économique et sauvegarde de l'environnement.

La seconde implique un expatrié, qui s'intéresse au potentiel d'export des vins Libanais aux États-Unis. À travers un don obtenu auprès d'une agence américaine, un programme est mis en place, et des viculteurs répondant à des critères de sélection sont mobilisés. Les défis identifiés par le porteur couvrent l'emploi des jeunes, la dimension PME et entreprise familiale du viculteur, le « women empowerment ». L'atout commercial majeur identifié est l'existence des cépages autochtones. Afin de renforcer l'implication des viculteurs liés au programme, une participation aux frais leur est demandée. Les rôles sont répartis, et l'agence prend en charge le rôle d'administration du financement, tandis que l'expatrié identifie les défis d'export aux États-Unis, ainsi que de distribution des produits. Des expertises en communication et marketing sont contractées pour développer des solutions et adapter les outils de communication au marché américain. Ce programme s'est déroulé sur une période d'un an. Pour l'expatrié une opération d'export réussie nécessite un changement pour le viculteurs. Ces derniers doivent intégrer une logique et des dynamiques de marché différentes, afin de réussir leur introduction sur le marché américain. Au Liban le système de distribution repose sur des importateurs-distributeurs qui souvent intègrent aussi la promotion de leur portefeuille de marques. En revanche, aux États-Unis il existe un importateur, un distributeur et la promotion du produit relève de la responsabilité du producteur. Pour la réussite du projet, un importateur des vins libanais sélectionnés fut créé, et des opérations de promotions organisées afin de valoriser les produits.

3.3 Analyse du terrain

Les deux projets considérés dans le cadre de cette discussion mettent en évidence un rôle pour les méta-organisations dans des projets de fond, une notion de territorialité étendue et une fonction de levier d'impact social.

3.3.1 Des méta-organisations à durée déterminée pour mener des projets de fond

Différentes opérations sont menées par des organisations. Parmi les objectifs certains visent à engager le Liban dans une dynamique régionale en participant à une opération groupant

plusieurs pays. D'autres visent à développer des marchés internationaux. Ces opérations mettent donc en rapport plusieurs acteurs sur des durées définies pour aboutir à des résultats concrets. Ces opérations groupant des organisations autour d'objectifs communs affichent les caractéristiques de méta-organisations (Ahme & Brunsson, 2005; Gulati et al., 2012). En revanche, elles sont limitées dans le temps dès leur conception. De ce fait les objectifs réunissant les acteurs sont formulés sous forme de changements apportés sur le terrain.

3.3.2 Des méta-organisations aux territorialités étendues

En ligne avec la conception des SYAM (Brives, Chazoule, et al., 2017; Chazoule et al., 2018) les territorialités franchissent le cap géographique. On note des actions qui se déroulent sur plusieurs régions au Liban. D'autres autour de la Méditerranée, et encore d'autres allant jusqu'aux États-Unis. Le territoire n'est alors plus un cadre limitant de l'action, et la méta-organisation permet de définir une zone opérationnelle d'action.

3.3.3 Des méta-organisation comme leviers d'impact social

Les deux projets présentés identifient un besoin de renforcer la compétitivité des MPME, de même que des défis sociaux à relever. Les programmes ont alors pour objectif d'apporter des solutions et des améliorations sur le terrain. Les différentes actions apportent alors supports et ouvertures d'horizons aux acteurs-bénéficiaires impliqués. Ces méta-organisations apparaissent alors comme des leviers d'impact social.

3.4 Discussion théorique

L'utilité des méta-organisations pour mener des actions de fond rejoint la conception de leur rôle dans la protection de ressources communes et la régulation de secteurs d'activités avancée par Ahme & Brunsson (Ahme & Brunsson, 2005). Par ailleurs, la territorialité étendue permet de faire le lien avec la conception théorique des SYAM (Brives, Chazoule, et al., 2017; Chazoule et al., 2018), où l'action est capable de dépasser les limites géographiques, et l'espace d'échange que les méta-organisations offrent (Nicolle, 2021). De plus, le rôle de levier d'impact social permet de rejoindre celui de vecteur de co-construction de politiques publiques (Lapoutte, 2021).

Au niveau de l'organisation, les méta-organisations considérées ici rejoignent la conception d'une organisation bottom-up « *pour organiser des réponses nouvelles aux besoins sociaux s'exprimant sur le territoire* » (Xhaufclair, 2013). On retrouve aussi la notion de gestion d'un méta-problème (Toussaint & Dumez, 2020), qui s'articule dans cette communication sur le pourtour du bassin Méditerranéen. On retrouve encore la capacité à assumer des projets (König et al., 2012).

Pour finir, les méta-organisations dans leur aspect de levier d'impact social, rejoignent la conception d'être des vecteurs d'action commune et d'organisation territoriale permettant d'aborder des défis sectoriels que les structures traditionnelles « *ne permettent plus d'aborder* » (Leys & Joffre, 2014).

CONCLUSION

Cette étude menée dans une approche qualitative compréhensive permet de faire un éclairage sur l'action des acteurs dans un environnement en prise avec plusieurs défis économiques, structurels, sociaux et environnementaux. À cet effet il est intéressant de noter que la littérature lie les méta-organisations au développement de politiques publiques. En revanche, ces organisations ne semblent pas faire d'audit social. Or dans la mesure où les actions collaboratives à l'échelle de territoires s'intensifient, il convient de bâtir une méthodologie d'audit social pour correspondre à ces contextes où l'action dépasse les limites des entreprises et transporte avec elle les problématiques sociales au niveau de l'interaction entre les acteurs. On peut néanmoins envisager déjà une adaptation des trois étapes d'audit social. La phase en amont servira à explorer les différentes dimensions à auditer, l'identification des acteurs des méta-organisations et la définition des critères et objectifs d'audit. Une difficulté sera l'émergence d'un donneur d'ordre pour déclencher l'audit. La phase de conduite permettra alors d'aller à la rencontre des différents acteurs et d'explorer les liens et interactions pour une évaluation vis-à-vis des points d'audit. Ensuite et enfin la phase d'après-audit, établir des préconisations en intégrant les évolutions réglementaires actuelles et à venir.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ahme, G., & Brunsson, N. (2005). La regulación suave desde una perspectiva organizacional. *Soft Regulation from an Organizational Perspective.*, 14(3), 527-555.
- [2] Albarello, L. (2003). Chapitre 1. Deux modèles : L'engagement et la distanciation. In *Devenir praticien-chercheur* (p. 15-24). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/devenir-praticien-chercheur--9782804145507-p-15.htm>
- [3] Bachelard, O. (2021). Chapitre 7 : Compétence et flexibilité : Quel défi pour le DRH postmoderne. In *Mélanges en l'honneur de François Silva* (p. 121-126). Management et perspectives éditions.
- [4] Bardelli, P. (1996). *Le modèle de production flexible*. Presses Universitaires de France.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). CHAPITRE 9. LA COLLECTE DES DONNÉES ET LA GESTION DE LEURS SOURCES. In R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (p. 261-296). Dunod.

- [5] Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization : Issues for Management Studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156. <https://doi.org/10.1111/emre.12076>
- [6] Brives, H., Chazoul, C., Fleury, P., & Vandenbroucke, P. (2017). La notion d'"agriculture du milieu" est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes? *Economie rurale - agriculture, alimentation, territoire*, 357-358, 41-56.
- [7] 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, Art. 357-358. <https://doi.org/10.4000/economierurale.5109>
- [8] Calamel, L. (2012). *Gestion des Ressources Humaines et collaboration en pôle de compétitivité : Une relation dialogique : le cas de la région Rhône-Alpes* [Phdthesis, Université de Grenoble]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01197179>
- [9] 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.
- [10] 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>
- [11] Chazoule, C., Fleury, P., & Brives, H. (2015). Systèmes alimentaires du milieu et création de chaînes de valeurs : Concepts et études de cas dans la région Rhône-Alpes. *Economies et Sociétés. Série AG Systèmes agroalimentaires*, 37(8), 1203-1219.
- [12] 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., Tabai, 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.
- [13] Chevalier, F. (2022). Chapitre 2. Sociologie et management : Les rencontres. In *Le pluralisme managérial en Afrique* (p. 38-43). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.tedon.2022.01.0038>
- [14] 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.

- [15] 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.
- [16] Dumez, H. (2021a). Chapitre 1 : Qu'est ce que la recherche qualitative? In *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- [17] Dumez, H. (2021b). Chapitre 7 : Qu'est ce qu'une description? In *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
Dumez, H. (2021c). *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche compréhensive* (3ème). Vuibert.
- [18] El Dahr, H. (2012). Chapitre 12. Organisation de producteurs et offre alimentaire. In CIHEAM, *MediTERRA 2012* (p. 259-2577). P.resses de Sciences Po.
- [19] 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>
- [20] 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>
- [21] Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning, 31*(1), 60-71. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)
- [22] 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.
- [23] Lapoutte, A. (2021). Résilience d'une méta-organisation : Le cas d'un commun de l'alimentation. *Annals of Public and Cooperative Economics, 92*(1), 79-100. <https://doi.org/10.1111/apce.12288>
- [24] Leys, V., & Joffre, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. Une étude appliquée au champ de la santé. *Revue française de gestion, 241*(4), 121-134.
- [25] Malassis, L. (1994). *Nourrir les hommes*. Flammarion.
- [26] Mazzilli, I. (2016). Dans les rouages de la GPEC territoriale : Surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative. *@GRH, n° 18*(1), 39-63.

- [27] Mousty, R., & Paturel, D. (2020). Chapitre 9 : Méthode de description d'une situation de gestion environnementale. Comprendre la valeur du binôme situation de gestion / théorie de l'acteur réseau comme modèle de description. In R. Barbier, F.-J. Daniel, S. Fernandez, N. Raulet-Croset, L. Guérin-Schneider, & M. Leroy (Éds.), *L'environnement en mal de gestion. Les apports d'une perspective situationnelle* (Presses universitaires du Septentrion).
- [28] Nicolle, F. (2021). Les stratégies politiques des méta-organisations dans un secteur régulé. Étude de l'enseignement supérieur privé français. *Revue française de gestion*, 298(5), 21-37. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00551>
- [29] Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competency of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-90.
- [30] Rastoin, J.-L. (2016). L'industrie et l'artisanat agro-alimentaires, fondements potentiels d'une stratégie responsable et durable à ancrage territorial. *Pour*, 229(1), 63-70. <https://doi.org/10.3917/pour.229.0063>
- [31] Rastoin, J.-L., & Benabderrazik, E. H. (2014). *Céréales et oléoprotéagineux au Maghreb Pour un co-développement de filières territorialisées*. Ipemed. http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1404979543_IPEMED%20-%20C%3%A9r%3%A9ales%20et%20ol%3%A9oprot%3%A9agineux%20au%20Maghreb.pdf
- [32] Rastoin, J.-L., Zaiter, M., & Ben Youssef, Z. (2015). *Contribution des systèmes alimentaires territorialisés à la résilience au changement climatique en région méditerranéenne : Application à un projet de cluster agroécologique dans la vallée de la Medjerda (Tunisie)*. http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1448881166_IPEMED_SAT%20et%20changement%20climatique_COP21_JLR-MZ-ZBY.pdf
- [33] Retour, D., & Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In C. Defelix, A. Klarsfeld, & E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Vuibert.
- [34] Sawhney, R. (2006). Interplay between uncertainty and flexibility across the value-chain: Towards a transformation model of manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 24(5), 476-493. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.008>
- [35] Toillier, A., & Kola, P. (2020). Le rôle des pratiques de gestion interorganisationnelles dans le renforcement de communautés d'innovation inexpérimentées : Étude exploratoire au Burkina Faso. *Innovations*, N° 62(2), 191-220.
- [36] Toussaint, C., & Dumez, H. (2020). Gérer un méta-problème : Le cas des débris spatiaux. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, N° 141(3), 3-12.

Comment émerge un SYAM sur un territoire ? Étude sur l'apport des méta-organisations
comme levier de développement de compétences collaboratives
dans un contexte d'asymétries : cas du secteur vinicole libanais

[37] Xhaufclair, V. (2013). Apprentissage collectif et réflexivité systémique : Le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 48, Art. 48. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2110>

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ÉTABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC EN PÉRIODE POST COVID : ENTRE PRATIQUES RESPONSABLES ET RESPONSABILITÉ DU PERSONNEL

Khната EL KADIRI

Doctorante au Laboratoire ERMOT, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, USMBA FES

Asmae BENNANI

Professeur chercheur au Laboratoire ERMOT, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, USMBA FES

RÉSUMÉ

Depuis que la crise sanitaire causée par le virus Covid19 est survenue, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, souffrent de conséquences économiques et sociales les poussant à prendre des mesures curatives et préventives afin d'y remédier. Les établissements d'enseignement supérieur du monde entier ont commencé à s'intéresser aux questions de responsabilité sociale et à engager leurs campus et leurs communautés dans ces efforts, ce qui a conduit au développement de valeurs éthiques et de nouvelles formes de responsabilité dans ces organisations et dans leurs relations avec leurs parties prenantes.

La responsabilité sociale (RS) est un concept qui permet de réguler les relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Appliquée aux universités et établissements d'enseignement supérieur, elle est considérée comme étant une politique de qualité éthique dans les activités de la communauté universitaire (étudiants, professeurs, personnel administratif), à travers une gestion responsable de l'impact éducatif, cognitif, professionnel et environnemental de l'établissement, dans un dialogue participatif avec la société pour promouvoir un développement humain durable (Vallaey 2007)¹. L'intérêt apporté à la responsabilité sociale des établissements d'enseignement supérieur (EES) est relativement récent², et malgré de nombreuses participations des auteurs pour le définir, le conceptualiser et l'adapter aux différents contextes de chaque pays, beaucoup de questions et de "Gaps" sont en attente de réponses.

¹ Dans Ruiz Lozano, 2012

² Reichel et al., 2022

À travers une étude exploratoire au sein d'un établissement d'enseignement supérieur basé sur Fès, nous cherchons dans cet article d'un côté à déterminer les pratiques socialement responsables envers les salariés, en particulier le personnel administratif, et d'un autre côté à comprendre le rôle du personnel dans le développement de mesures à caractère social.

MOTS-CLÉS :

Responsabilité sociale des universités ; Pratiques socialement responsables envers les salariés ; Etablissements d'enseignement supérieur ; Covid19 ; Fès-Maroc.

INTRODUCTION

La responsabilité sociale de l'université (RSU) et des établissements d'enseignement supérieur (EES), est un principe de mouvement social, qui peut être perçu comme la philosophie d'une université ou établissement qui utilise une approche éthique pour se développer et s'engager avec la communauté locale et mondiale afin de soutenir le développement social, écologique, environnemental, technique et économique (Shu-Hsiang (Ava) Chen et al., 2015). La RSU agit comme un acteur-clé des changements sociaux, car elle implique d'avoir une politique de qualité éthique, régissant les performances de la communauté universitaire. Cela se fait par le biais d'une gestion responsable de l'impact cognitif de l'université sur l'éducation, le travail et l'environnement, dans un dialogue interactif avec la société et ses communautés, afin de promouvoir le développement humain durable par l'éducation (transformation des connaissances), la prestation de services, la recherche, l'enseignement et l'érudition. Tous ces éléments soulignent une collaboration éthique non seulement avec la communauté universitaire mais aussi avec la communauté des affaires en termes d'implication des parties prenantes (Esfijani & Chang, 2012a, 2012b ; Esfijani, Hussain, & Chang, 2012 ; Reiser, 2007 ; Vallaey, 2013).

Dans cette optique, et à travers une étude exploratoire au sein d'une business school basée sur Fès, nous cherchons dans ce papier d'un côté à déterminer les pratiques socialement responsables envers les salariés décelables au sein des établissements d'enseignement supérieur, en particulier celles déployées envers le personnel administratif, et d'un autre côté à comprendre le rôle du personnel dans le développement de mesures à caractère social afin de renforcer l'engagement de leur établissement dans la RSU.

Les questions suivantes guideront notre recherche : Comment adapter la définition de la responsabilité sociale des universités et EES à différents contextes ? Quelles contributions de la RSU suite à la crise sanitaire ? Quelles sont les pratiques RH socialement responsables décelables au sein des établissements d'enseignement supérieur au Maroc ? Quel rôle peut

jouer le personnel administratif, en tant que l'une des principales parties prenantes internes, dans le développement d'actions d'engagement social, en période post covid ?

Il serait donc intéressant de commencer par un survol de la littérature traitant la responsabilité sociale des universités (RSU), spécifiquement celles envers les salariés, et son grandissante importance suite à la crise sanitaire du covid, pour atterrir et approfondir notre recherche théorique sur les pratiques représentant cette responsabilité appliquée par les établissements d'enseignement supérieur envers leurs parties prenantes.

La théorie ne permet pas de répondre sans ambiguïté au sujet du niveau de développement de la RSU et des pratiques socialement responsables dans un pays, une région ou une université en particulier. Cela nécessite une analyse approfondie basée sur une exploration empirique, Dans cette perspective, nous enchaînerons par la présentation de l'étude de cas consacrée à l'analyse des perceptions du personnel de l'établissement d'enseignement supérieur étudié concernant la GRH responsable dans leur campus et des actions d'engagement social qu'ils mènent éventuellement ou suggèrent.

1. PLACE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN PÉRIODE POST COVID

La responsabilité sociale (RS) est un concept qui permet de réguler les relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Appliquée aux universités et établissements d'enseignement supérieur, elle est considérée comme étant une politique de qualité éthique dans les activités de la communauté universitaire (étudiants, professeurs, personnel administratif), à travers une gestion responsable de l'impact éducatif, cognitif, professionnel et environnemental de l'établissement, dans un dialogue participatif avec la société pour promouvoir un développement humain durable (Vallaëys 2007)³.

Dans la mesure où la responsabilité sociale des organisations concerne les responsabilités économiques, juridiques, altruistes et morales, les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'aller au-delà de leur responsabilité fondamentale de formation des étudiants, de recherche et de sensibilisation de la communauté, et d'adapter ces activités à une responsabilité plus large. Ces établissements sont responsables de l'influence qu'ils exercent par le biais de leurs activités sur diverses parties prenantes : leurs étudiants, leur personnel, leurs lauréats et les personnes extérieures à la communauté (Muhammad Ali, 2020). Autrement, et sans une vraie mission sociale, les universités et écoles d'enseignement supérieur risquent de produire des effets négatifs sur la société qui les entoure.

³ Dans Ruiz Lozano, 2012

L'objectif dans cette première partie est de délimiter le concept de la responsabilité sociale des universités et établissements d'enseignement supérieur, spécifiquement envers les salariés, et de recenser les quelques pratiques de cette responsabilité sociale émanant de la théorie, pour à la fin recenser les écrits autour de la place de la RSU en période post covid. La finalité est de créer un soubassement théorique nous permettant de nous éclairer afin de réaliser notre étude.

1.1 Délimitation du concept de la responsabilité sociale des établissements d'enseignement supérieur et des universités

De nombreux auteurs expliquent que le concept de la responsabilité sociale des universités et établissements d'enseignement supérieur est encore à un stade de la naissance, malgré le

nombre significatif de recherches et publications s'y rapportant (Reichel et al, 2022 ; Muhammed Ali, 2020 ; EU-USR - ISO 26000, 2015 ; Larrán, López et Márquez, 2011). La responsabilité sociale des établissements de l'enseignement supérieur et universitaire a été définie par le projet EU-USR (2015)⁴ comme étant *"la responsabilité des universités vis-à-vis des impacts de leurs décisions et activités dans la société et l'environnement, grâce à des stratégies transparentes et éthiques"*. Ces pratiques, instaurées auprès des étudiants, des enseignants, des chercheurs et du personnel non enseignant, devraient être promues et encouragées afin de prendre en compte et de promouvoir les valeurs de justice, d'égalité, de démocratie participative, de responsabilité sociale et de développement durable.

Dans un tout autre contexte, cette fois-ci latino-américain, la responsabilité sociale des EES est également considérée comme *"La responsabilité sociale de l'université est la gestion éthique et efficace de l'impact généré par l'université sur la société en raison de l'exercice de ses fonctions : services académiques, de recherche et de vulgarisation et participation au développement national à ses différents niveaux et dimensions ; elle comprend la gestion de l'impact produit par les relations entre les membres de la communauté universitaire, sur l'environnement et sur d'autres organisations publiques et privées qui sont des parties prenantes. La responsabilité sociale de l'université est le fondement de la vie universitaire et contribue au développement durable et au bien-être de la société. Elle implique l'ensemble de la communauté universitaire"*⁵.

Le plus souvent, la définition de la RSU s'articule autour de la capacité de l'organisation à diffuser et à utiliser des processus dans quatre domaines : la sensibilisation aux questions sociales, les sources d'information sur les questions sociales, la formation requise et la coopération avec la communauté.⁵ Les établissements de l'enseignement supérieur sont ainsi

⁴ Responsabilité Sociale de l'Université: Un Cadre de Référence Européen, Rapport final sur le projet EU-USR (Février 2015) ⁵ Loi universitaire du Pérou n°30220, article 124, 2014

⁵ Muhammad Ali, 2020

distingués en fonction de leur capacité à agir de manière socialement responsable (Hopson et al., 2016). Cela implique que toutes leurs décisions en matière d'enseignement, de recherche et de développement reposent sur des fondements moraux et sur la dépendance de ceux-ci à l'égard des communautés extérieures et des principales parties prenantes.

En se rapportant aux travaux de plusieurs auteurs autour du concept de la responsabilité sociale des EES, cinq catégorisations de conceptions et leurs implications émergent. En premier lieu, **le cursus académique** qui se doit de respecter un comportement éthique et qui, par la transformation des programmes et des modèles pédagogiques, cherche à répondre aux besoins de la communauté par le biais d'une formation civique et professionnelle complète. **La conception politique**, en deuxième lieu, représente un ensemble de principes et de valeurs personnelles, sociales et institutionnelles sur lesquels se fondent les politiques qui influencent la gestion et l'établissement de la culture universitaire. Il y a donc une observation d'un changement progressif dans le comportement individuel et global de l'ensemble de la communauté universitaire vers un engagement civique. En troisième lieu nous retrouvons **l'extension de l'école supérieure**, lui permettant de générer des actions d'interaction afin de

répondre aux exigences sociales et culturelles de l'environnement et des parties prenantes. L'aspect de **développement durable** vient en quatrième lieu pour exprimer toute actions menées pour encourager vers des modèles de consommation responsable qui s'étendent de l'intérieur de l'université, et également celles pour promouvoir la durabilité à partir de la recherche scientifique. En dernier lieu, **l'importance de la formation à l'éducation civique** est soulignée, dont l'objectif est de motiver les comportements socialement responsables, basés sur les principes de l'équité, de la pertinence et de la qualité, où la communication et la gestion de l'information sont les piliers qui garantissent le succès de la prise de décision.

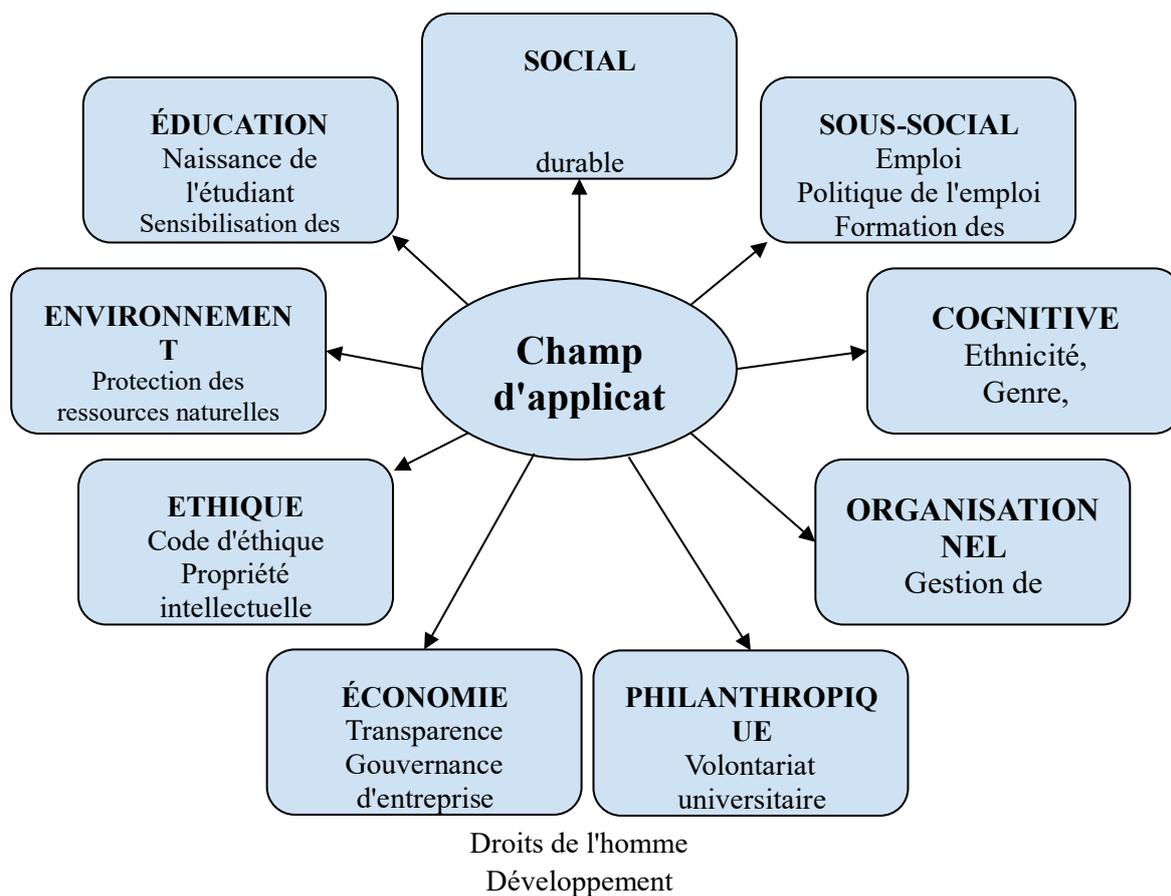


Figure 1 : Le champ d'application de la responsabilité sociale des universités (adaptée de Muhammad Ali, 2020)

La responsabilité sociale des EES ne consiste pas seulement à former des experts et des sujets responsables, mais aussi à contribuer au progrès financier, juridique et social, et à faire progresser l'équité sociale. En ce sens, l'acte de RSU favorise un véritable travail interdisciplinaire entre les enseignants, les chercheurs, les politiciens, les étudiants et les parties prenantes extérieures (par exemple, les communautés de voisinage) à la lumière de l'élévation morale, de l'éducation, de la formation et de la gestion (Domanski et al., 2017).

1.2 La responsabilité sociale envers les salariés : quelles spécificités pour les établissements d'enseignement supérieur ?

Un dilemme constant dans la gestion des ressources humaines (GRH) est évoqué par Macke et Genari (2019). D'une part, les praticiens des ressources humaines (RH) doivent soutenir l'efficacité des processus individuels, comme la réduction des coûts et l'augmentation de la rentabilité de l'organisation, et, d'autre part, investir dans le développement du capital humain et assurer sa durabilité et sa performance à long terme (Kramar, 2014 ; Macke et Genari, 2019). Ce paradoxe contribue à la tension entre les objectifs fixés par l'organisation et les objectifs personnels des employés (Aust, Brandl et Keegan, 2015). L'intégration d'éléments et d'activités de RSE dans les pratiques RH peut être l'un des moyens de maintenir la satisfaction au travail, les performances professionnelles et la fidélisation des employés à long terme (Celma, Martinez-Garcia et Raya, 2018).

En effet, pour une organisation, la politique de RSE a des conséquences profondes sur la gestion des ressources humaines (Preuss et al., 2009). L'une des nombreuses dimensions de la RSE est celle des parties prenantes internes, principalement les employés.

La responsabilité sociale envers les employés est considérée comme une notion tridimensionnelle : la composante de la gestion des ressources humaines liée à la conformité légale, la composante axée sur les employés et la composante générale de facilitation de la RSE (Shen et Zhu, 2011)⁶. **La composante "conformité légale"** implique des pratiques réglementées par la loi, telles que le salaire minimum et le travail des enfants, ainsi que d'autres obligations légales en vigueur selon la législation de chaque pays. **La dimension orientée vers l'employé** comprend les pratiques qui traitent des besoins personnels des employés et qui ne sont pas stipulées par la loi. **La dimension générale de facilitation de la RSE** couvre les politiques de GRH qui aident les employés à s'engager dans des activités générales de RSE. La présence de ces différentes dimensions authentifie la relation entre la GSRRH (gestion socialement responsable des ressources humaines) et des notions telles que l'éthique des affaires, la responsabilité sociale des entreprises, le leadership responsable et la

⁶ Charbel Greige Frangieh et al. 2018

durabilité. Certains chercheurs ont défini la GSRRH (gestion socialement responsable des ressources humaines) principalement à la lumière de la dimension générale de facilitation de la RSE, sans intégrer les deux premières dimensions (Shen et Benson, 2016). Notre étude suivra la définition holistique fournie par Shen et Zhu (2011) pour son inclusion des trois dimensions.

Voegtlin et Greenwood (2016) confirment l'intérêt croissant des universitaires pour la relation entre la RSE et la GRH. 72 % de tous les travaux sur la relation entre la RSE et la GRH ont été publiés entre 2009 et 2014 (la recherche inclut les travaux publiés entre 1975 et 2014). Voegtlin et Greenwood (2016) ont également noté une évolution de la perception de la GRH comme faisant partie de la RSE ou de la RSE comme faisant partie de la GRH, vers une compréhension de la RSE et de la GRH comme deux concepts interdépendants et interconnectés.

Les communautés locales, voire nationales, sont régulièrement au cœur de l'objectif principal des établissements d'enseignement supérieur. Celles-ci sont appelées à jouer un rôle influent dans l'exécution du changement nécessaire en contribuant au progrès civique par le biais de l'apprentissage, du développement, des aptitudes et de l'emploi. Les EES, en jouant un rôle majeur aux yeux du public et en s'améliorant sans cesse, aideront les sociétés à réaliser le développement durable et contribueront ainsi à accroître la prospérité de la société en mouvement (Marino et al., 2015).

La recherche a mis en évidence les activités que les universités et les établissements d'enseignement supérieur entreprennent sous le couvert de la responsabilité sociale, qu'il s'agisse des Droits de l'Homme, des pratiques de travail équitables, de gouvernance de l'organisation, des questions relatives aux parties prenantes ou des contributions à la communauté dans diverses universités dans le monde.

L'une des recherches théoriques les plus complètes dans ce sens est celle de Muhammad Ali, et al. (2020) qui a eu comme ambition, à travers une analyse systématique de la littérature, de déterminer l'éventail des activités menées par les universités dans le cadre de leurs initiatives de responsabilité sociale et l'impact de ces pratiques sur leurs parties prenantes. Des actions comme l'apprentissage et la formation du staff, une bonne appréciation du personnel (spécifiquement les enseignants), la participation des salariés et leur développement afin de garantir une satisfaction et de meilleures perceptions, ont été recensées suite à l'analyse de la revue systématique réalisée par les auteurs.

Une autre recherche pertinente, mais cette fois-ci empirique, a été réalisée dans le cadre du projet EU-USR publié en 2015⁷. L'objectif était de réaliser une étude auprès de plusieurs

⁷ Responsabilité Sociale de l'Université : Un Cadre de Référence Européen ⁹

Responsabilité Sociale de l'Université : Un Cadre de Référence Européen

universités et établissements d'enseignement supérieur dans quinze pays du nord, centre, est et sud de l'Union européenne. En somme, une quarantaine de pratiques ont été recensées et dix-neuf d'entre elles ont été jugées "intéressantes" suite à des analyses spécifiques⁹. Les pratiques concernant l'engagement et le développement communautaire, l'environnement, les Droits de l'Homme, la gouvernance organisationnelle, ont été celles les plus récurrentes. Celles concernant les pratiques de travail, les pratiques liées à l'équité de l'exploitation, à la consommation et à l'égalité entre genres sont moins mentionnées.

En somme, sont considérées socialement responsables toutes pratiques qui vont au-delà des obligations légales (Shen et Zhu, 2011). La responsabilité sociale commence là où la loi s'arrête, c'est-à-dire "au-delà de la conformité" (Mankelov, 2008). Les pratiques et les actions envers les salariés et qui sont perçues comme socialement responsables comprennent l'égalité des chances pour les employés, l'accent mis sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le recrutement responsable, l'autonomisation, l'amélioration de la circulation de l'information, l'inclusion, la rémunération supérieure, les pratiques d'amélioration des compétences et la récompense de la participation des employés aux activités de RSE (Kundu

et Gahlawat, 2015 ; Shen et Benson, 2016 ; Commission européenne, 2001, cité dans Kundu et Gahlawat, 2015).

Pratiques citées	Influence (aléatoire)	Auteurs
------------------	-----------------------	---------

L'égalité des chances entre les salariés	La citoyenneté organisationnelle	Shen and Zhu, 2011
L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Le comportement de citoyenneté organisationnelle	Newman et al., 2016
Le recrutement responsable	Satisfaction au travail	Kundu and Gahlawat, 2015
La responsabilisation	L'identification organisationnelle et les perceptions globales de la justice	De Roeck et al., 2014
L'amélioration de la circulation de l'information	Le capital intellectuel	Barrena-Martínez et al., 2016 Liu et al., 2014
L'inclusion Amélioration des compétences	Les intentions de turnover Les intentions de turnover des femmes	Nie et al., 2018
L'appréciation d'un lieu de travail diversifié	L 'attitude des employés à l'égard de leur organisation	Kundu, 2003
Intégration travail-famille	Le capital intellectuel	Barrena-Martínez et al. 2016

Tableau 1 : Les pratiques socialement responsables envers les salariés, les plus récurrentes (Adaptés de Charbel Greige Frangieh, Hala Khayr Yacoub, 2018)

Malgré ces voix affirmées, les pratiques n'ont pas reçu une couverture exhaustive dans la littérature. La mention de pratiques de gestion responsables des ressources humaines spécifiques dans les études est rare (Charbel Greige Frangieh et al. 2018). La plupart des études sur le sujet traitent des résultats positifs de la gestion socialement responsable des ressources humaines, mais peu de la gestion socialement responsable des ressources humaines proprement dite, ce qui montre qu'il y a un besoin énorme de contribuer à ce domaine (Charbel Greige Frangieh et al., 2018).

Nous constatons également que les activités de RSE des établissements d'enseignement supérieur des pays développés ont des implications qui ne peuvent être abordées dans les pays du tiers monde, en particulier en ce qui concerne l'impact sur la communauté (Rus et al., 2014). Cette constatation montre qu'une définition unique de la responsabilité sociale dans les établissements d'enseignement supérieur ne tient pas compte des disparités sociales entre les pays développés et les pays en voie de développement. Cela conduit au point de départ qui soulève la question de savoir comment l'acte de responsabilité sociale dans les établissements d'enseignement supérieur peut être produit.

1.3 Responsabilité sociale des EES et la crise sanitaire du Covid19

La pandémie de Covid-19 est devenue un problème international qui touche tous les pays et une menace de sécurité non traditionnelle qui menace la survie et le bien-être de l'État et de sa population (Lestari, 2021). En effet, la pandémie a provoqué l'instabilité des conditions nationales et s'est attaquée à presque tous les secteurs, y compris les secteurs économiques et sociaux (Yeni Rosilawati et al., 2022). La propagation à grande échelle de la pandémie de COVID-19 a transformé non seulement le mode de vie traditionnel, mais aussi la façon dont les individus bénéficient de l'enseignement supérieur et la manière dont celui-ci est dispensé.

Dans la plupart des pays où l'enseignement supérieur est devenu une norme sociale de base et un outil important pour le développement social et économique, les établissements d'enseignement supérieur ont dû relever tout un ensemble de défis pour garantir la qualité du processus éducatif (Rababah, A. et al., 2021). À cause du confinement et de bien d'autres changements subis lors et après la crise sanitaire de 2019, la communauté universitaire a été contrainte de se tourner vers de nouvelles méthodes d'enseignement, notamment l'apprentissage à distance et en ligne. Une nette réduction des taux des inscriptions, de la mobilité des étudiants ainsi que de la coopération académique et inter-universitaire a été enregistrée, en plus d'un grand manque d'équipements techniques, la difficulté d'adapter le cursus au mode d'enseignement en ligne et la compétence insuffisante des enseignants en matière de cours en ligne. S'ajoutent à cela l'incapacité d'assurer une bonne qualité de communication et le faible niveau de confiance des étudiants et des professeurs dans l'enseignement en ligne. La recherche a montré que ces difficultés sont le résultat de politiques administratives inefficaces, de contraintes disciplinaires spécifiques à l'environnement éducatif et d'une absence de vision claire de la direction de l'université en matière de durabilité et de responsabilité sociale (Muhammad Ali, 2020).

Dans ces conditions d'adaptation urgente des systèmes d'enseignement supérieur aux défis cités, les priorités et les exigences des universités changent. Dans les conditions actuelles, la mission ne devrait pas se limiter au développement précipité de programmes d'études immédiatement disponibles, mais plutôt de garantir un niveau élevé de professionnalisme et de conscience professionnelle des enseignants universitaires, la possibilité d'un recyclage rapide pour l'utilisation de plateformes éducatives en ligne adaptées (Villalobos Antúnez et al., 2020)⁸. C'est au cours de cette période que la responsabilité sociale des universités devient extrêmement importante (Jusuf, E., et al., 2020).

La RSU est un outil puissant pour influencer les aspects sociaux, économiques et environnementaux. Les universités participent, de leur part, à la détermination du cours du développement des pays face à la détérioration de la situation économique et contribuent à une prise de décision politique et sociale efficace (Dima, G et al., 2016). Étant donné que les

⁸ cité dans Rababah, A. et al., 2021

établissements d'enseignement supérieur, en tant qu'institutions sociales, ont la capacité d'influencer les intérêts de divers groupes de parties prenantes - notamment les étudiants, les

professeurs, les communautés et la société dans son ensemble - ainsi que de concilier les attentes des parties prenantes avec les objectifs de l'université.

La pandémie de COVID-19 a apporté ses propres ajustements à l'agenda de la responsabilité sociale des établissements d'enseignements supérieur et du développement durable et a modifié les priorités dans la mise en œuvre des programmes éducatifs. C'est là l'importance cruciale de la RSU, en raison de son fort impact sur la société (Rababah, A. et al., 2021). Pendant cette crise humanitaire, la mission de la responsabilité sociale de l'enseignement supérieur a été transformée et reconnaît la priorité de la signification sociale de l'environnement institutionnel de l'enseignement supérieur pour la société par rapport à ses fonctions éducatives, scientifiques et cognitives. La tâche essentielle de la responsabilité sociale au sein de ces organisations devrait aujourd'hui consister à prévenir les problématiques citées précédemment ainsi que d'éviter la discrimination, la "stigmatisation" et l'étiquetage (Villalobos Antúnez et al., 2020).

Il va sans dire que la RSU se manifeste dans la formation de personnel hautement professionnel et l'amélioration de la qualité du capital humain, ce qui est cohérent avec de tels défis associés à la propagation de la pandémie COVID 19 comme les questions de conséquences économiques, l'activité sociale, et les charges du système de soins de santé (Domínguez-Fernández et al., 2020).

Dans une étude menée en Indonésie (Yeni Rosilawati et al., 2022) autour de la mise en œuvre de la RSU dans le contexte de la crise sanitaire, les universités étudiées se sont concentrées sur les "personnes" ou le secteur social du concept de Triple Bottom Line (TBL), car c'est la communauté qui a le plus ressenti l'impact de la pandémie de Covid-19. Conformément au champ d'application du secteur social dans la RSU, ces trois universités se sont beaucoup concentrées sur les programmes d'autonomisation des communautés en matière d'aide à l'éducation, d'aide à la santé et d'aide à l'innovation dans le domaine de la technologie. Les "personnes" des programmes de RSU mis en œuvre par ces trois universités ont été divisées en trois parties :

- l'assistance à l'éducation à travers l'aide à la résolution des problèmes éducatifs en plus de l'assistanat technique
- l'assistance sanitaire (à la santé) se concentrant sur le sens de la sécurité et la responsabilité des communautés vis-à-vis des gestes barrières.
- l'assistance à l'innovation technique par l'encouragement des parties prenantes internes au développement de solutions innovantes au profit des communautés des établissements d'enseignement supérieur.

En revanche, il est à craindre que la tendance à la croissance de la responsabilité sociale observée en 2020 ne soit qu'une réaction à court terme à une forte impulsion provoquée par le choc psychologique de la pandémie et les mesures administratives prises au niveau de l'État (par exemple, le passage forcé à l'enseignement à distance et l'introduction de la responsabilité administrative pour non-respect des exigences sanitaires), et qu'elle ne soit pas maintenue à long terme en raison d'une réduction du financement, d'un risque important de manque de conscience sociale de la part de la direction, des enseignants et des étudiants, et d'un risque de divergence entre les caractéristiques psychologiques individuelles des étudiants et les principes de la responsabilité sociale.

2. CONTEXTE DU MONDE ACADÉMIQUE

Dans l'objectif de situer notre étude de cas, dans cette partie, nous présentons un bref aperçu du système d'enseignement supérieur dans un contexte global et plus spécifiquement dans le contexte marocain.

Ces dernières décennies, le monde universitaire a connu de nombreux changements économiques, politiques et sociaux qui ont conduit à une vaste réforme visant à relever les nouveaux défis sociétaux auxquels ces institutions sont confrontées aujourd'hui dans leurs principales activités.

Dans une perspective de mettre l'accent sur le rôle des universités dans la société ainsi que sur une plus grande interrelation entre les universités, la société et l'économie, et de répondre aux besoins spécifiques des différents intervenants impliqués, plusieurs initiatives institutionnelles ont vu le jour et ont été développées et adoptées par de nombreux pays. Commencant par « La Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable » s'étalant entre 2005 et 2014, période pendant laquelle les Nations Unies se sont fixé l'objectif d'intégrer les principes, les valeurs et les pratiques du développement durable dans tous les aspects de l'éducation et de l'apprentissage afin de résoudre les problèmes sociaux, économiques, culturels et environnementaux du 21e siècle (Liimatainen, 2013). Ces initiatives se sont poursuivies avec « Les Principes pour une Education au Management Responsable (PEMR) » du Pacte Mondial des Nations Unies. Les établissements d'enseignement supérieur (EES) deviennent signataires des six principes du PEMR, qui reposent sur des valeurs reconnues à l'échelle internationale et offrent une structure d'engagement aux établissements universitaires pour faire progresser la responsabilité sociale par l'intégration de valeurs universelles dans les programmes d'études et la recherche⁹.

Au Maroc, la dernière réforme en date est celle annoncée par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation en 2022 basée sur le PACTE ESRI (Plan

⁹ Source : UN Global Compact, 2007

d'Accélération de la Transformation de l'Écosystème de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation). Le PACTE ESRI 2030 *“tire sa substance des choix prioritaires du Nouveau Modèle de Développement et se nourrit de sa doctrine et de ses principes fondateurs”*. “Il vise à traduire en actions concrètes les priorités du programme gouvernemental en matière de développement du capital humain et d'insertion du Maroc dans la société du savoir”¹⁰. Ce dernier a pour ambition de créer un modèle universitaire basé sur les valeurs suivantes : la transparence, l'éthique, l'excellence, la résilience par la capacitation, l'ouverture, l'éthique et l'égalité des chances. Des valeurs qui rejoignent le champ d'application de la responsabilité sociale des universités de Muhammad Ali (2020).

En résumé, le contexte universitaire met en évidence la dimension sociale et l'importance d'intégrer les principes de responsabilité sociale dans les activités d'enseignement supérieur et de recherche, ainsi que dans les activités de gestion et d'engagement au sein des communautés des universités et avec leurs parties prenantes. Ces principes de responsabilité sociale appuient le rôle important des établissements de l'enseignement supérieur dans la société en tant qu'éducateur des futurs dirigeants et décideurs.

Avec l'arrivée de la pandémie Covid-19, la responsabilité sociale est devenue un sujet-clé puisqu'elle fait référence à la contribution de différents acteurs à la résolution de l'impact de la pandémie, devenant ainsi une question de sécurité non traditionnelle. L'un des acteurs jouant un rôle important dans la société sont les établissements de l'enseignement supérieur par le biais de programmes de responsabilité sociale des universités (RSU) (Yeni Rosilawati et al. 2022).

3. MÉTHODOLOGIE ET COLLECTE DE DATA

Pour notre étude de cas, des méthodes de recherche qualitatives ont été utilisées pour la collecte et l'analyse des données. Cette approche était appropriée compte tenu de la pénurie d'études sur la responsabilité sociale au sein des EES (établissements d'enseignement supérieur) au Maroc ; propice à la recherche de faits et à l'exploration par le biais de questions de recherche formelles, et pour des tests d'hypothèses ultérieurs (Marie Paul Dusingize et Venantie Nyiransabimana, 2017).

La business school étudiée est basée sur la ville de Fès au Maroc et compte à peu près 45 salariés (entre enseignants et membres du personnel administratif). Cet établissement d'enseignement supérieur est spécialisé dans les sciences de gestion et la finance et propose différentes formations donnant droit à des diplômes de bac+3 et bac+5.

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec six informateurs clés au sein de la business school : quatre responsables administratifs attestant de plusieurs années d'ancienneté au sein

¹⁰ Site officiel du PACTE ESRI 2030 : <https://pactesri.enssup.gov.ma/>

de l'établissement ainsi que les deux directeurs généraux (responsables de la gestion des ressources humaines). La méthode de l'entretien a été utilisée en particulier pour sa flexibilité et sa spontanéité (Bailey, 1994)¹¹. De cette manière, les personnes interrogées ont la possibilité de donner des réponses détaillées et de demander des éclaircissements. La sélection des interviewés a été réalisée à partir d'un choix raisonné afin de pouvoir avoir un retour d'expérience par rapport à l'ancienneté du personnel et une base de comparaison entre la situation avant et après la crise causée par la pandémie.

Collectivement, les six entretiens ont duré chacun entre 30 et 60 minutes et ont été menés pendant le mois d'avril 2023 au sein des locaux de l'école. Chaque entretien a été enregistré avec l'autorisation du répondant et entièrement transcrit pour un total d'environ 30 pages dactylographiées.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Cette étude de cas a été conçue en utilisant la méthode de recherche qualitative des entretiens avec des employés-clés pour étudier les pratiques de responsabilité sociale des établissements d'enseignement supérieur au sein de la business School étudiée, et pour faire progresser la compréhension du rôle du personnel dans le développement de cette dernière. Notre recherche a pour ambition de comprendre également l'influence de la crise sanitaire sur les pratiques menées par les salariés, ainsi que la contribution de la RSU.

Après la transcription des entretiens, les déclarations des répondants ont fait l'objet d'une analyse thématique et ont été classées en fonction des pratiques de gestion socialement responsables des ressources humaines recensées par Attouch Hicham et Idouaarabe Naima dans leur étude menée en 2020.

Selon les six personnes interrogées, les activités/qualités suivantes sont classées comme composantes des pratiques de RSU au sein de la business school étudiée.

	Modalités de mise en œuvre des pratiques	Influence des pratiques
--	--	-------------------------

¹¹ cité dans Marie Paul Dusingize et Venantie Nyiransabimana (2017)

Responsabilité sociale des établissements de l'enseignement supérieur au Maroc en période post Covid : entre pratiques responsables et responsabilité du personnel

Reconnaissance envers les salariés	Primes des fêtes religieuses Prime de responsabilité du personnel Prime d'actions exceptionnelles suite à un engagement ; Rémunération pendant covid malgré l'arrêt de l'activité ; Prime exceptionnelle d'évènement comme mariage ou décès Gratifications verbales et grande reconnaissance L'estime du personnel	Motivation du personnel Engagement
Fluidité de la communication (transparence)	Réunion hebdomadaires Groupes whatsapp interne de partage Communication transversale	Une hiérarchie non ressentie Éviter les conflits
Relationnel et intégration du personnel	Sorties et rassemblements collectifs Repas collectifs Invitations au repas Travail en équipe L'écoute et la proximité	Atmosphère conviviale Motiver et renforcer les liens entre le personnel Former une équipe soudée Déléguer, se partager les tâches, atteindre le même objectif ensemble Bon climat de travail et respect mutuel
Gestion de compétences et de carrières	Formation au profit du personnel L'autonomisation L'encouragement et accompagnement pour la réalisation de leurs objectifs Accès aux formations diplômantes de l'établissements avec des réductions exceptionnelles	Développement du côté social du personnel
Confort et bien être	Pratique de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle La flexibilité Prise en considération des conditions personnelles (flexibilité) Réduction de 50% pour l'accès aux établissements du groupe	Permet d'être autonome et libre Fidéliser le personnel Développer le sens d'appartenance

Equité et égalité	Recrutement renforcer de femmes Promotion des femmes dans des postes de responsabilité Recrutement sur la base de la compétence, pas d'exclusion volontaire	Sentiment d'être respectée et écoutée
-------------------	---	---------------------------------------

Source : Réalisé par nos soins

En se référant aux déclarations des personnes interviewées nous pouvons classer les pratiques de GRH socialement responsables perçues par le personnel de la business school étudiées selon un ordre d'importance, de signification et de grande influence :

- 1.Reconnaissance, estime et respect ;
- 2. Écoute, conseil et empathie ;
- 3. Avantages financiers (primes, augmentation de salaire...) ;
- 4. Fluidité de la communication et travail en équipe ;
- 5. Confiance et flexibilité.

Le personnel interviewé est fortement sensible à la reconnaissance verbale plus que celle financière, aux encouragements au sein de l'équipe et à l'estime de la personne et des efforts déployés par celle-ci. Cette pratique de GRH socialement responsable influence fortement l'engagement des employés de la business school et leur donne un sentiment de motivation, une "volonté pour donner plus". Un autre ensemble de pratiques tout aussi important pour les répondants est celui concernant l'écoute et l'empathie dont témoignent les directeurs de la business school. Des caractéristiques dignes d'un bon leadership et qui sont très appréciées car elles permettent une certaine flexibilité (surtout dans le cas de conditions personnelles particulières), un accompagnement dans le sens du conseil. Les salariés expliquent que grâce à ces pratiques ils se sentent épaulés et ont développé un sentiment d'appartenance à l'établissement.

CONCLUSION

Désormais, les universités ont un rôle crucial à jouer dans l'optimisation de la gestion de la société et dans l'atteinte de l'objectif d'amélioration majeure de la vie des citoyens (José Luis Vázquez, 2014). Cette constatation montre qu'une définition unique de la responsabilité sociale des universités ne tient pas compte des disparités sociales entre les pays développés et les pays sous-développés. Cela conduit au point de départ qui soulève la question de savoir comment l'acte de responsabilité sociale dans l'université peut être produit. Une approche de base souligne que l'administration centrale doit être conçue avec une mission et des objectifs

clairs en matière de responsabilité sociale, qui agit comme un agent de changement influençant tous les individus et organisations qui la rencontrent.

RECOMMANDATIONS

- Il existe plusieurs typologies de rapport pouvant être intégrés afin d'assurer une mise en œuvre et mettre en évidence les réalisations de l'établissement d'enseignement supérieur en matière de responsabilité sociale (Maurizio Comoli et al. 2021). Les principes de GRH socialement responsable sont essentiellement définis par des conventions, des règlements et des directives émis par diverses institutions internationales promouvant la RSE, telles que le Livre vert de la Commission européenne (2001a) et d'autres documents publiés par la Commission européenne (2001b ; 2002 ; 2011), le programme du Pacte mondial (UN Global Compact, 2019), la norme ISO 26000 (ISO, 2017), les lignes directrices de l'OCDE (OCDE, 2018) et la certification accréditée pour la responsabilité sociale SA8000 (SAI, 2019).
- L'USR est sous-utilisé sur les sites web des ESS. Il serait ainsi raisonnable de dire qu'il n'y a pas de preuve de l'utilisation idéale des initiatives socialement responsables sur les médias sociaux (Arceo, 2018). De nos jours, cela doit être considéré comme un élément essentiel à incorporer dans le cadre de référence ouvert afin de parvenir à une compréhension commune des activités menées, une mise en valeur des pratiques et leur influence sur les parties prenantes internes et de formuler des relations valables avec chaque partie prenante.

LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

Comme toutes les études universitaires, cette étude de cas n'est pas sans limites. En particulier, les résultats ne sont pas généralisables et les fondements théoriques proposés sont limités. Cependant, elle offre une étude de cas permettant d'examiner de près une région du monde peu étudiée en termes de responsabilité sociale des universités. Ces résultats actuels peuvent servir de référence pour une évaluation longitudinale plus poussée de la croissance des RSU et de base pour la vérification d'hypothèses futures. Les études futures menées sur cet ensemble de phénomènes au Maroc pourraient inclure des moyens supplémentaires de vérification des données.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Adel, H. M., Zeinoh, G. A., & Younis, R. A. A. (2021). From university social-responsibility to social-innovation strategy for quality accreditation and sustainable competitive advantage during COVID-19 pandemic. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*.

<https://doi.org/10.1108/jhass-04-2021-0086>

- [2] Behnassi, M., Ouamouch, H., & Bouzaffour Driss. (2016). *Université et dynamiques sociétales au Maroc De nouveaux enjeux, des référentiels émergents* (INRES). Institut de recherche en environnement, sécurité humaine et gouvernance.
- [3] Chen, S.-H., Nasongkhla, J., & Ana Donaldson, J. (2015). University Social Responsibility (USR) : Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institutions. In *TOJET : The Turkish Online Journal of Educational Technology* (Vol. 14, Issue 4).
- [4] CSEFRS Maroc. (2019). *Rapport N°5 : Réforme de l'enseignement supérieur : Perspectives stratégiques*.
- [5] El Ouazzani Adil. (2015). Pour une responsabilité sociétale des universités. *Economia HEM Research Center*.
- [6] Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2017). Analyzing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302–319. <https://doi.org/10.1111/hequ.12122>
- [7] Rababah, A., & et al. (2021). University social responsibility during the covid-19 pandemic: Universities' case in the brics countries. *Sustainability (Switzerland)*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13137035>
- [8] Reichel, J., Rudnicka, A., & Socha, B. (2022). Perspectives of the academic employees on university social responsibility: a survey study. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2021-0336>
- [9] Vallaeys, F., Oliveira, M. L. S., Crissien, T., Solano, D., & Suarez, A. (2022). State of the art of university social responsibility: a standardized model and compared self-diagnosis in Latin America. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 325–340. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0235>
- [10] Wigmore-Álvarez, A., & Ruiz-Lozano, M. (2012). University Social Responsibility (USR) in the Global Context. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(4), 475–498. <https://doi.org/10.5840/bpej2012313/424>
- [11] Isabel Brusca, Margarita Labrador, Manuel Larran. (2018) The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study, *Journal of Cleaner Production*, Volume 188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.292>.
- [12] Marie Paul Dusingize, Venantie Nyiransabimana, "A Study of University Social

Responsibility (USR) Practices at Rwanda's Institut Catholique de Kabgayi" dans Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethical Public Relations. Publié en ligne : 10 Nov 2017; 143-166.

<https://doi.org/10.1108/978-1-78714-585-62018100>

[13] Jarkovská P., Jarkovská M. (2020) 'A Contemporary Approach to Managing Social - Responsibility in Relation to Employees as Perceived in Academic Papers', Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, vol. 13, no. 3, pp. 101-112. <http://dx.doi.org/10.7160/eriesj.2020.130301>

[14] Jusuf, E.; Herwany, A.; Kurniawan, P.S.; Gunardi, A. Sustainability concept implementation in higher education institutions of Indonesia. J. Southwest Jiaotong Univ. 2020, 55.

<https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.1.27>

[15] Domínguez-Fernández, G.; Prieto-Jiménez, E.; Backhouse, P.; Ismodes, E. Cybersociety and university sustainability: The challenge of holistic restructuring in universities in Chile, Spain, and Peru. Sustainability 2020, 12, 5722

[16] REISER, Juan. Managing university social responsibility (USR). International Sustainable Campus Network: Best Practices—Future Challenges, April, 2007, p. 25-27.

[17] LARRÁN JORGE, Manuel, LÓPEZ HERNÁNDEZ, A. Y., et MÁRQUEZ MORENO, Cristina. La comunidad universitaria andaluza ante la responsabilidad social: un estudio de opinión. Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, 2011.

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS ET SON AUDIT SOCIAL : QUELLE MISE EN ŒUVRE DANS LE CONTEXTE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE ET SES PARTIES PRENANTES ?

Reda EL MEDAKER

Doctorant chercheur, École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, laboratoire de recherche : Management, Stratégie et Gouvernance MASRAG, Université Abdelmalek Essaâdi.

reda.elmedaker@etu.uae.ac.ma

Rachid MCHICH

Enseignant chercheur, École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Laboratoire de Recherche en Finance, Audit et Gestion LAREFAG, Abdelmalek Essaâdi.

rmchich@uae.ac.ma

Saïd LOUKIL

Enseignant chercheur, École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, laboratoire de recherche : Management, Stratégie et Gouvernance MASRAG, Université Abdelmalek Essaâdi.

sloukil@uae.ac.ma

RÉSUMÉ

Le contexte Marocain connaît une réforme du système des administrations publiques qui fait partie du processus de la modernisation de l'administration publique dans tous les domaines.

Cette modernisation a comme finalité la mise en œuvre de nouvelles pratiques surtout celles qui connaissent une réussite dans le secteur privé et les importer au public. L'un des objectifs principaux de cette réforme concerne le renforcement des relations avec les parties prenantes ainsi que l'image verte de l'administration publique en termes de responsabilité sociale des organisations et son audit social qui assure son amélioration continue.

Par cet article, on présente notre état d'avancement et une revue de littérature de l'audit social de la responsabilité sociale des organisations et sa relation avec les parties prenantes en essayant de faire un lien avec le contexte de l'administration publique marocaine.

MOTS-CLÉS

Audit Social, Responsabilité Sociale des organisations, Parties prenantes, Administration publique.

ABSTRACT

The Moroccan context is undergoing a reform of the public administration system which is part of the process of modernizing the public administration in all areas.

This modernization aims to implement new practices, especially those that are successful in the private sector, and to import them to the public sector. One of the main objectives of this reform is the strengthening of relations with stakeholders and the green image of the public administration in terms of social responsibility of organizations and its social audit which ensures its continuous improvement.

This article presents our state of progress and a literature review of the social audit of the social responsibility of organizations and its relationship with the stakeholders by trying to make a link with the context of the Moroccan public administration.

KEY WORDS

Social Audit, Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Public Administration

1. INTRODUCTION

Le Maroc est aujourd'hui un opérateur économique en bonne voie de développement. Un pays avec des statistiques économiques intéressantes (Ex : IDE : 20,5 % de progression, Indice global d'attractivité 69,5 % le pays le plus attractif en Afrique...) ¹, mais qui doit développer le côté social et les environnements de travail au sein de ses organisations (96 % des Marocains sont stressés dans leur environnement de travail) et qui doit aussi continuer son processus de développement durable et sociétal (l'engagement de l'après COP22) ². Le but de notre projet

¹ Source: World Economic Outlook, FMI

² Source : Cabinet MERCER

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

de recherche est d'aider notre pays dans son développement et de dépasser ses barrières ainsi que ses défis à travers nos recherches sur les problèmes de notre pays. Le côté social aux seins des organismes marocains malheureusement n'est pas pris à son importance. La majorité des entités marocaines ne sont pas conscientes de l'importance d'un esprit de responsabilité sociale dans ses départements, et c'est ce qui influence négativement le processus du développement durable socio-économique et sociétal de notre pays. De cela, le sujet de notre recherche « l'audit social et la performance interne des organisme marocains, analyse des

données et modélisation » est un sujet de solution et de développement socio-économique pour le Maroc. De même ce sujet touche tous les aspects directement et indirectement à savoir : le domaine économique, social, sociétal, managériel, contrôle et audit....

Notre choix de sujet est justifié par notre vision claire que c'est le temps et le bon moment pour les organismes publics marocains d'appliquer cet audit qui va développer et moderniser l'environnement du travail public au Maroc, la réputation des entités publiques marocaines, la qualité du management des ressources humaines, la gestion des risques sociaux, la gouvernance sociale et sociétale avec la partie prenantes...

La politique marocaine est toujours fidèle au respect des Droits de l'Homme et de toutes les lois et les exigences internes et externes du développement durable. L'audit social et de la responsabilité sociale des organismes est donc est un outil qui répond à la vision de notre pays, à vrai dire cet audit va développer le respect des Droits de l'Homme au sein des organismes visés et tout autre norme et engagement de notre pays dans le sens de son développement durable. De même une bonne modélisation adaptée au cas marocain et ses référentiels de normes séparées, lois, exigences et autres critères d'audit va améliorer directement et indirectement la performance interne des entités marocaines et leur conformité. Cela est justifié par la citation de l'un des maitres de l'audit social Jean Marie PRETTI : « *toute entité conforme socialement est conforme sur les autres plans* ».

Dans le même sens, on peut comprendre que c'est le moment pour nos organismes de commencer le travail d'application de cet audit qui est devenu une exigence externe par les parties prenantes externes.

« Aujourd'hui la majorité des conventions de libre échange commence d'exiger la conformité au côté social. Comme l'a signalé le directeur de l'IMAS³, M. Bouchaib SERHANI dans une conférence d'audit social : l'entreprise marocaine publique ou privée ne peut être isolée du reste du monde. J'en veux pour preuve l'Accord de libre-échange que le Maroc compte conclure avec les USA. Ce pays ne peut accepter des produits d'un autre pays, sans que ce dernier soit conforme à ses propres normes, dont la plus importante est l'A.S 8000. Cette norme tient compte de plusieurs aspects d'ordre social. Il s'agit à titre d'exemple de l'emploi

³ Institut Marocain de l'Audit Social

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

des enfants, de la discrimination qu'elle bannit, de la liberté de choix syndical de l'égalité des salaires entre personnes ayant un poste identique. Cette norme nous sera imposée, ainsi que plusieurs, à l'image de la loi sur le bioterrorisme. .

D'après tout cela, on peut constater l'importance de ce sujet pour les organisations de notre pays, la modélisation d'un audit social et de la RSO⁴ avec des bonnes méthodes et pratiques et analyse des données sérieuses s'avère nécessaire.

2. PROBLÉMATIQUE

Notre problématique peut être formulée comme suit :

« Quel audit socialement responsable pourrait assister les administrations publiques marocaines dans leur nouvelle vision de management public et leur développement durable ? »

- Quelle relation entre l'audit social de la RSO et le New Public Management ?
- Est-ce que l'audit social de la RSO pour les administrations publiques n'est qu'une simple importation des pratiques de l'audit social de la RSE⁵ ou bien il nécessite une adaptation radicale (vu le cadre normatif et les finalités du secteur public) ?
- Quels critères d'audit (Référentiels) pour l'audit social de la RSO dans le contexte des administrations marocaines ?
- Comment peut-on implémenter cette pratique dans les administrations publiques marocaines pour une conformité socialement responsable ?
- Comment cet outil peut jouer le rôle de la locomotive du développement durable de l'administration publique marocaine ?

A travers cette problématique, on tente de trouver une modélisation d'audit social de la responsabilité sociale pour une conformité sociale des administrations publiques marocaines dans le cadre de la nouvelle orientation de la réforme administrative et le new public management que le royaume est en train de développer.

3. REVUE DE LITTÉRATURE

3.1 Audit social : vers un soubassement théorique

⁴ Responsabilité Social des Organisations

⁵ Responsabilité Sociale des Entreprises

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

L'audit est une pratique de longue date qui a beaucoup évolué. Initialement limité à l'examen critique de l'image fidèle d'une organisation publique ou privée pour donner une opinion motivée par une personne compétente interne ou externe. Il couvre aujourd'hui un périmètre de plus en plus large qui touche différents volets de la gestion des organisations et différents secteurs de l'économie. L'audit a dépassé la limite du comptable et du financier pour améliorer le domaine de la qualité, système d'information, fonctionnel et opérationnel, le social et même le management des interactions avec les parties prenantes.

Nous pouvons dire que l'audit à travers ses extensions a donné lieu à un audit social qui comme l'audit comptable financier met l'accent sur les préoccupations humaines et sociales des pratiques des organisations à travers une démarche d'audit adaptée aux politiques sociales (Vatier 1980). Cet audit n'est pas une nouvelle très récente son historique, ses définitions, ses champs d'applications ont évolué en fonction d'un ensemble d'expériences, études et interprétation au fil du temps.

Bowen a donné une vision sur la responsabilité sociale et proposé un audit social pour ce processus. Ce travail est suivi de l'ouvrage du même domaine social de (STEINER. G.A : SOCIAL AUDIT. 1971.) puis celui de (JOHN HUMBLE : SOCIAL RESPOSABILITY AUDIT- 1973). Les deux derniers n'ont même pas cité BOWEN comme référence vu l'insuffisance de sa proposition. De

ce fait, on peut constater que Bowen est le premier à citer le terme « AUDIT SOCIAL » mais qu'il ne l'a pas bien proposé (JAQUES IGALENS et LEILA BENRAISS).

L'audit social a eu sa vraie genèse dans le premier essai de pratiquer en 1964 avec la National First City Bank de New York, qui a tenté de mettre en œuvre les principes de l'audit pour le contrôle des ressources humaines dans ses structures centralisées ou filialisées.

Après les États Unis, l'audit social est arrivé en France dans les années 1970 et a été couronné de succès, car les entreprises françaises étaient dans une vague de compétitivité concernant la réforme de l'entreprise et la communication sociale. Puis en 1977, la loi française oblige les entreprises à présenter annuellement un bilan social. Ensuite, en 1979, les premiers bilans sociaux sont publiés. Par conséquent, en 1982, RAYMOND VARTIER a fondé l'IAS qui a soutenu l'émergence de l'audit social au niveau français et international. Deux ans après, les publications sur l'audit social ont fait leur grande apparition (Jaques IGALENS, Jean-Marie PERRETI, 2016).

En effet, en faisant le lien général avec tout type d'audit, on peut décrire l'audit social comme un examen critique effectué par une personne compétente en suivant une démarche visant l'amélioration continue des processus humains et sociaux en identifiant les risques liés aux critères d'audit et en cherchant à en faire face (Courret et Igalens 1994). Cet essai de définition exhaustive est le fruit d'un agrégat des résultats historiques. Précisant la même logique et

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

visant les mêmes objectifs, Pierre Candou (1985) insiste sur la nécessité de ne pas proposer des recommandations escomptées par l'auditeur et de diagnostiquer les causes à effets des risques sociaux en fonction de leur degré d'importance. Qui dit recommandations, dit un coup de main stratégique au sommet stratégique dans leur prise de décisions, vu que l'audit social permet à la direction de l'organisation de contrôler les problèmes d'ordre social en interne ainsi qu'en externe (Raymond Vatier, 1988). À vrai dire, l'organisation doit avoir une connaissance presque totale de son environnement interne et externe dans le cadre humain et social, et pour le faire, il faut avoir une connaissance de sa situation et son point fort social. Dans ce sens, on suggère la proposition de (Peretti 1994) qui résume les apports de l'audit social dans cinq points globaux :

- -La qualité de l'information qui permet de vérifier que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune
- -La maîtrise des coûts où l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés
- -La sécurité qui vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes ;
- -L'efficacité qui identifie les risques de non-réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie ;
- -L'amélioration des choix stratégiques.

Pour atteindre la fin de notre enchaînement de définition, on doit terminer par l'apport de (Fesser ,1996) qui a développé la proposition : « *audit social, une démarche méthodique qui permet de constater les anomalies par indicateurs, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel.* » (Candou,1990). Fesser stipule que l'audit social par sa démarche structurée et sa déontologie, peut apporter une assistance de décisions pour les RH au niveau du fonctionnement à moyen et à long terme de l'organisation mais aussi au niveau des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

3.2 La théorie des parties prenantes et la RSE : Quel lien avec l'audit social ?

3.2.1 la RSO et les parties prenantes

Même si la genèse de la RSE est datée du début du dernier siècle (Gendron et al., 2004), son histoire depuis les années 1950 montre que chaque période a vu une vague de d'essais de recherche quant à l'objectif et aux limites de ce concept. Ces années ont été donc marquées par les travaux du champ académique intitulé « Business and society ». Il s'avère évident d'en déduire que la responsabilité sociale retrouve ses origines anciennes de la longue histoire de l'aide caritative présente dans les sociétés occidentales. Par ailleurs, la notion de responsabilité sociale s'est propagée dans la société et dans différents milieux d'affaires depuis la fin du XIXe siècle, et ce dans un contexte de mutation du capitalisme américain où les entreprises ont pris le relais sociétal dans un but de reconstruction de l'après second conflit mondial, et c'est là où

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

le mot « philanthropie d'entreprise » s'est introduit et apparu pour donner naissance à la vraie orientation vers la responsabilité sociale (Acquier & Gond, 2007, p.7) et dans le paternalisme moralisateur du début du XXe siècle exprimé aujourd'hui par les patrons des multinationales (Pesqueux, 2009, p.2).

Revenons aux années 1950 qui a connu l'apparition « Social Responsibilities Of The Businessman, 1953 » de Bowen, qui traite la notion de la responsabilité sociale comme un facteur-clé de performance tout en analysant la problématique en trois phases liées à l'utilisation de la variable sociale, ce qui a induit par conséquent l'apparition du concept « responsabilité sociale ».

Ensuite, lors d'un sommet de Rio en 1992, la responsabilité sociale des entreprises et des organisations a eu son lancement, là où l'idée de nouer la responsabilité sociale au terme de la durabilité environnementale a été approuvé après sa supposition d'après la Commission Brundtland à la fin des années 1990. Depuis cette initiative, les syndicats ont accordé plus d'importance au développement du champ de la responsabilité sociale, et ceci pour aboutir à la véritable RSE et la RSO.

En 1997, un ouvrage D'EWALD a éclairé la RSO en montrant que le concept RSO s'est introduit depuis trois phases fondamentales : la première étape a mis l'accent sur la responsabilité de l'acte, ce qui guide vers l'idée de réparation au cas où l'acte est nuisible. Dans la seconde se confronte la responsabilité face au risque, ce qui donne naissance au concept de prévention des risques, des mesures et des dangers. Finalement, la troisième qui situe la responsabilité face à l'exigence de la sécurité afin de surpasser les nuisances existantes et entraîner le déploiement du principe primordial de précaution. (EWALD,1997)

En développant ce point de la satisfaction des valeurs de la société, on peut prendre la définition de Tremblay et Rolland de la RSE (Tremblay et Rolland, p9), qui stipule que l'entreprise est un noyau de décisions et de pouvoir dont l'action affecte la vie des citoyens dans des domaines différents. Idem pour toute organisation, elle peut être considérée comme un centre de décisions de la RSO.

Cela est supporté par la définition de la commission européenne qui considère la RSO comme une incorporation, voulue, des préoccupations sociales et environnementales des entités à leurs activités et relations avec les différentes parties prenantes. (livre vert de 2001, La commission européenne).

Par ce soubassement théorique, on découvre que la RSO d'une organisation ne pourrait pas se détacher de ses partenaires directs et indirects, ce qui nous a renvoyé vers la confirmation du lien entre la RSO et la théorie des parties prenantes.

3.2.1 Théorie des Partie Prenantes et l'audit de la RSO

Selon Capron (2003), la théorie des parties prenantes, en tant que théorie conventionnelle (fondée sur les contrats implicites ou explicites que la firme maintient avec ses parties prenantes), remet en question la cohérence entre la logique économique de l'entreprise et ses intérêts sociétaux. Elle présente plusieurs facettes que Donaldson et Preston (1995) ont soulignées : une facette normative, une facette descriptive et une facette instrumentale. Dans son volet normatif, la théorie sert à expliquer la nature de la mission des organisations, y compris à identifier des lignes directrices éthiques ou philosophiques pour la gouvernance des organisations. Les parties prenantes sont des individus ou des groupes ayant des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux ou substantiels de l'activité de l'organisation. Les intérêts de toutes les parties prenantes constituent une valeur essentielle pour l'organisation, en ce que chaque groupe de parties prenantes mérite d'être pris en considération pour son véritable objectif, et pas uniquement en fonction de sa contribution aux résultats d'autres groupes, tels que les détenteurs de parts sociales. Cela veut dire que la prise en compte des intérêts de chaque groupe de parties prenantes doit être une véritable fin en soi et non un moyen d'atteindre d'autres finalités. Capron (2003) intègre cet aspect normatif de la théorie des parties prenantes dans le champ "moral-éthique", à savoir que l'action de la firme constitue un devoir moral. Dans son versant descriptif, la théorie représente un modèle descriptif du mode de travail de l'organisation. Par ailleurs, Brenner et Cochran (1991) ont utilisé cette théorie pour qualifier la structure de l'organisation et la façon dont les leaders décident. La théorie sert ainsi de cadre conceptuel pour qualifier et justifier la réalité passée, présente et future de l'organisation.

Enfin, dans son dimensionnement instrumental, la théorie permet de faire le lien entre la gestion des parties prenantes et la réalisation des objectifs traditionnels de performance organisationnelle en affirmant que les organisations qui mettent en œuvre la gestion des parties prenantes obtiendront de meilleures performances en termes de rentabilité, de stabilité, de croissance, etc. La théorie prévoit donc les comportements, les structures et les pratiques indispensables à la gestion des parties prenantes. Ces dernières sont définies comme des groupes sans le support duquel l'organisation cesserait ses activités. Capron (2003) reprend à cet égard par l'aspect instrumental de la théorie des parties prenantes dans le cadre d'un courant " utilitariste-stratégique " en ce sens qu'il donne aux gestionnaires des instruments pour accroître la qualité des performances en prenant en considération les attentes exprimées par les parties prenantes. L'organisation introduira ainsi dans son système de mesure de la performance des indicateurs, financiers et extra-financiers, en corrélation avec ses parties prenantes, voire en lien avec le poids de la contribution de chacune d'entre elles à la création de valeur. Ceci soulève la problématique de la définition et de la hiérarchisation des parties prenantes. L'approche instrumentale repose sur une cartographie des parties prenantes en fonction de leurs interactions réelles et envisageables (Bensiddik, 2006). Clarkson (1995) classe pour cela les parties prenantes en deux groupes. Il existe d'une part les groupes primaires, qui comprennent les actionnaires et les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, ainsi que les parties prenantes publiques. Les parties prenantes primaires sont

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

des parties sans lesquelles l'organisation ne survivrait son activité en raison d'un niveau élevé d'interdépendance. D'autre part, il faut considérer les groupes secondaires qui ont un impact ou une influence sur l'organisation (notamment les médias, qui ont la capacité de mobiliser l'opinion publique en faveur ou contre les politiques de l'organisation), mais qui ne sont pas essentiels à sa survie. Dans le même contexte, Pesqueux (2002) fait la distinction entre les parties prenantes à caractère contractuel et les parties prenantes à caractère diffus. Les stakeholders contractuels sont les partenaires qui ont une relation contractuelle avec l'entreprise (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, etc.). Les non contractants, sont des partenaires qui agissent avec la firme sans lien contractuel explicite (organismes publics, autorités locales, opinion publique, etc.)

Une fois que les parties prenantes de l'entreprise ont été définies, la problématique est de savoir comment concilier leurs attentes. Comment intégrer cette approche des parties prenantes dans la gestion interne de l'organisation ?

La RSO est donc l'une des politiques à manager en interaction avec les parties prenantes, vu que cela répond par principe de récurrence à notre lien entre la RSO de l'organisation et la RSO des parties prenantes à savoir, l'orientation commune vers le même agrégat d'objectifs socialement responsables.

De plus, pour rester en amélioration continue de la gestion de politiques et pratiques de la RSO en interaction avec les parties prenantes, le champ de l'audit social *stricto sensu* ne cesse de s'élargir pour recouvrir non seulement les interactions au sein de l'organisation avec ses collaborateurs, mais aussi l'audit des relations de l'organisation avec ses différentes parties prenantes et l'environnement où elle évolue pour se muer en responsabilité sociale (Igalens et PERETTI 2008 P 16) et c'est ce qui a donné lieu à un audit de RSO de l'organisation et ses parties prenantes.

3.3. Émergence de la RSO et l'audit de la RSO au Maroc

Personne ne peut nier l'engagement du Maroc dans une stratégie durable qui nécessite une pratique RSO pour sa réalisation. Le sujet de la responsabilité sociale des organisations fait son chemin de manière continue au Maroc. Cela se fait en s'engageant dans des conventions internationales, en prenant des mesures réglementaires, fiscales et en produisant des textes législatifs relatifs au développement durable et à l'environnement.

- **Engagements au niveau International**
 - 1977 : Convention africaine sur la conservation de la nature et des ressources naturelles.
 - 1977 : Convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

- 1980 : Convention pour la protection de la mer méditerranée contre la pollution
 - 1989 : Contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination :
 - 1995 : Convention de Vienne sur la protection de la couche d'ozone
 - 1995 : Convention de New York sur les changements climatiques
 - 1996 : Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
 - 2002 : Adhésion au protocole de Kyoto
 - 2004 : Convention sur les polluants organiques persistants
 - 2016 : Ratification de l'accord de Paris
- **Engagements au niveau National**
 - Loi n°19.12 : les travailleurs à domicile et le travail des enfants
 - Loi n°79.14 : Autorité de la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination
 - Loi n°11.03 : la protection et à la mise en valeur de l'environnement
 - Loi n°13.03 : la pollution de l'air
 - Loi n°12.03 : Etudes d'impact sur l'environnement
 - Loi n°28.00 : Gestion des déchets et leur élimination
 - Loi n°36.15 : l'eau
 - Loi n°08.01 : l'exploitation aux carrières
 - Loi n°77.15 : interdiction des sacs plastiques dans le Royaume.
 - Loi n°99.12 : la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable

Toutes ces pratiques nécessitent une amélioration continue en principe, d'où le rôle de l'audit social. Cet outil au sens moderne est apparu au Royaume du Maroc à la fin des années 1990 et, contrairement à ce que l'on peut penser, c'est au sein des entreprises publiques que le recours à l'audit social a connu ses débuts les plus significatifs.

Cependant, l'administration publique a su et sait aussi des problèmes qui restent liés essentiellement, aux dysfonctionnements du système de management et de pilotage. A ces différentes difficultés, viennent s'ajouter les contraintes budgétaires, légales, managériales... que ces entités doivent assumer.

4. HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

- **Une relation positive entre la vision de la gestion moderne de l'administration publique et la pratique de l'audit social de la RSO par la démarche qui sera proposée dans notre projet.**

- H1: les pratiques de l'Audit Social de la RSO influent positivement sur la vision de la gestion moderne de l'Administration Publique Marocaine ;
- H2: l'Audit Social de la RSO dans le secteur privé est parfaitement compatible avec l'Administration publique Marocaine ;
- H3: la centralisation des critères d'audit dans un référentiel clair et complet est fortement liée à la performance de l'Administration Publique Marocaine ;
- H4: il y'a une redondance, donc on doit l'éliminer .

5. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Positivism : une épistémologie objective qui suppose que le monde/la réalité peut être compris (observé et mesuré) par des méthodes scientifiques. Le positivisme est fondé par Auguste Comte, selon ce courant « les lois existent même si elles ne sont pas toutes découvertes » (Ben Aissa 2001), les positivistes cherchent donc à expliquer ces lois et à comprendre les relations sous-jacentes . L'objet de recherche est donc « indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration. »(Ben Aissa 2001).

Dans notre projet on vise le sous paradigme **Post positivisme** (Gavard-Perret et al 2012)

6. MODE DE RAISONNEMENT

Méthode **hypothético-déductive** : elle part d'une théorie sur le fonctionnement des choses et en déduit des hypothèses vérifiables.

Les hypothèses sont ensuite testées en recueillant et en analysant des données, et les résultats confirment ou infirment la théorie.

7. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Approche mixte : on va essayer de traiter notre sujet en analysant des données qualitatives et quantitatives.

CONCLUSION

Pour conclure, après l'audit social a élargi ses périmètres et touche aujourd'hui même la responsabilité sociale des organisations vu son importance et sa réussite dans la situation actuelle dans le secteur privé ainsi que dans les entreprises publiques. Il est donc temps de penser à l'administration publique et ses parties prenantes ainsi que leur image verte.

En effet, notre objectif par ce projet de recherche est de travailler sur la manière d'importer les bonnes pratiques qui vont améliorer la RSO dans les administrations publiques en se basant sur la RSE et son audit dans le secteur privé.

Finalement, après avoir présenté cette revue de littérature ainsi que notre état d'avancement, le passage aux études empiriques sera agréablement faisable.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Alexandre GUILLARD et Josse ROUSSEL, Evaluation et développement du capital humain : enjeu clé pour l'audit social.
- [2] Aquier, A & Gond, J.P ; (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise à la redécouverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the businessman de Howard Bowen », Finance Contrôle Stratégie, VOL10, N°2, p : 5-35
- [3] Bernard Matrory, Lavoisier, Audit Social, pratiques et principes, Revue Française de Gestion, 2003/6, n) 147- pp 235-246
- [4] Bowen, H.R, (1953), Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row
- [5] Christelle Traon, Christian Robledo, Fabrice Guérin. La RSE est-elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe quelle autre organisation. Un exemple : les Universités. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. Ffhal-01149767
- [6] Club développement durable des établissements publics et des entreprises publiques' « Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale et de reporting dans les organismes publics » Edition 2016
- [7] Colloque International de l'université de printemps de l'IAS- « Impact et audit Social » - Toulouse 2022

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

- [8] ENTREPRISES Christian SZYLAR, les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des organisations.
- [9] Éric VATTEVILLE, Audit Social, levier du développement durable.
- [10] Ewald, F (1997) l'expérience de la responsabilité, qu'est-ce qu'être responsable ? », Sciences humaines, communication, Auxerre, p57-81
- [11] Fadoua LAGHZAOU, Youssra TOUIL, Audit Social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités territoriales marocaines- cas de la préfecture de Tanger, Asilah, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 11, November-2017 1274 ISSN 2229-5518
- [12] FALI H. (2021), « La responsabilité sociétale des organisations au Maroc : quel constat ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 910- 923.
- [13] François ECOTO, L'audit social, générateur de valeur ajoutée et moteur du développement durable de l'entreprise et des organisations.
- [14] Guide d'audit du développement durable, « comment auditer la stratégie et les pratiques du développement durable ? », Unité de Recherche « Audit et développement durable », IFACI 2008.
- [15] J.M PERETTI, « Ressources humaines » 14 Edition, 2013
- [16] Jacques IGALENS et Laila BENRAISS Aux fondements de l'audit Social : HOWARD R ; BOWEN ET LES EGLISESPROTESTANTES.
- [17] KIRMI B. & FARAH S. (2020) « La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 679 – 703
- [18] LAGOUBI, S. et BELHADJ.S, Audit social et performance en PME : une étude exploratoire au Maroc.
- [19] Najla JBARA, « Perspective historique de la RSE », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail -pp 86-96.
- [20] Ouvrage de JACQUES IGALENS & JEAN MARIE PERRETI « Audit social, meilleurs pratiques, méthodes et outils » deuxième Edition 2016.

La responsabilité sociale des organisations et son audit social :
quelle mise en œuvre dans le contexte de l'administration publique marocaine et ses parties prenantes ?

- [21] Rachid MCHICH, Said LOUKII, EL MEDAKER Reda « L'audit de la responsabilité sociale, une pratique au secteur privé : Un portail pour la modernisation managériale des administrations publiques marocaines pour un développement durable » Revue Économie, Gestion et Société Vol 1, N°37 février 2023
- [22] RachidZammar et Noureddine abdelbaki « l'audit social comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines des organisations ». Cas d'une organisation publique et une autre privée.
- [23] Site officiel de l'IAS
- [24] Site officiel de l'IFACI
- [25] Thèse préparée par Mme TOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées », 2014
- [26] Vatier, R (1988). L'audit de la gestion sociale, les éditions d'organisation, Paris.
- [27] VIVEs, A. Social and environmental responsibility in small and medum enterprises in latin American Journal of corporate citizenship, Vol 21
- [28] YAHYAOUI.A & ZERHOUNI LAQRIB Y. (2019) « Le pilotage de la performance des administrations publiques Marocaines à l'ère du New Public Management », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 954 – 970
- [29] Yvon Pesqueux. New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). Doctorat. France. 2020. ffhalshs-02506340

LA CONTRIBUTION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AU SERVICE DU TRAVAIL DURABLE AU TERRITOIRE NATIONAL (MAROC)

Fatima Zahra ELLIACHE

(Doctorante chercheuse en économie et Gestion

FEG Kenitra, Maroc)

elliachefati@gmail.com

RÉSUMÉ

Depuis la 2e moitié du XIXe siècle, les acteurs locaux se tournent vers de nouvelles formes et structures de l'économie sociale et solidaire « ESS », afin d'innover et créer des produits et services à finalité sociale en cohésion avec les exigences du développement durable (respect des conditions de travail, et plus précisément le ODDN°08 qui s'intitule «avoir un travail décent »).

Le rôle des groupements des entreprises(employeurs) est de donner un nouveau souffle à l'idée d'une action solidaire et collective, devenant une force dynamique dans la construction d'un environnement sain pour un modèle de travail de demain , Dans ce présent travail nous avons traité la question du rôle joué par les organisations d'employeurs et d'entreprises pour qu'elles contribuent, à améliorer et développer les modèles de travail et fournir la bonne combinaison de services et politiques, et innover davantage pour aider, façonner un travail dans les territoires résilients du développement et mieux préparer à l'avenir des personnes, des employeurs de l'économie dans son ensemble (sociale, solidaire, sociétale) réussis .

MOTS CLÉS :

Economie sociale et solidaire ; travail ; territoire ; développement

ABSTRACT

Since the 2nd half of the 19th century, local actors have turned to new forms and structures of the social and solidarity economy "ESS", in order to innovate and create products and services with a social purpose in cohesion with the requirements of development. Sustainable (respect for working conditions, and more specifically the ODDN°08 which is entitled "having a decent job").

The role of business groups (employers) is to breathe new life into the idea of solidarity and collective action, becoming a dynamic force in the construction of a healthy environment for a work model of tomorrow, the objective of this article is to show the role that employers' and business organizations play in contributing, improving and developing working models and

providing the right mix of services and policies, and innovating more to help, shape work in resilient territories of development and better prepared for the future of successful people, employers of the economy as a whole (social, solidarity, societal).

KEYWORDS

Social and solidarity economy; work; territory; development.

INTRODUCTION

L'économie marocaine a connu d'importantes mutations depuis les années 2000, avec des changements visant à assurer une croissance inclusive et à réduire les inégalités sociales.

Création d'emplois grâce à une approche institutionnelle globale sur les réformes structurelles, sectorielles, stratégiques et de développement humain.

Les éléments clés de cette transformation ont été intégralement mis en œuvre par la libéralisation de certains secteurs considérés comme les leviers de l'économie (marché, Finance, télécommunications), l'amélioration continue de l'environnement des affaires et une politique d'ouverture économique, statut avancé avec l'Union européenne, plusieurs accords avec les États-Unis et d'autres pays, et développement des stratégies divisionnaires tout en exécutant la direction stratégique de la promotion des énergies renouvelables. Cette dynamique est destinée aux personnes les plus défavorisées socialement à travers le lancement de l'INDH (l'initiative national du développement humain), une initiative pour le peuple, et de Développement humain à des fins de combat, a pour but de s'opposer à la pauvreté et à l'inclusion socio-économique de la population.

Le Maroc met l'accent depuis de nombreuses années sur l'Economie Sociale et Solidaire, donnant au pays une place importante dans son modèle économique. L'objectif de cette recherche scientifique est de présenter la dynamique de travail durable par l'ESS, en tant que vecteur de croissance et de développement, à la fois dans le cadre de cette stratégie globale et également dans un territoire dynamique plus précisément.

Ainsi la problématique de notre travail de recherche peut être formulée comme suit : « **Dans quel mesure l'économie sociale et solidaire ESS peut être considérée comme un modèle réel du développement de travail durable au niveau du territoire national ?** »

Pour répondre à cette question nous allons connaître la présence inédite du travail durable par l'ESS, son impact sur la croissance au développement durable dans le territoire national.

I- LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Afin de mieux comprendre la problématique, nous consacrons cette présente partie à l'étude conceptuelle de l'ESS qui va être utilisée tout au long de ce travail, pour décortiquer et bien comprendre la problématique par la suite.

Du point de vue historique, il est classique de rattacher l'associationnisme aux origines de l'E.S.S. à Proudhon. Or celui-ci est connu pour ses thèses libertaires ou autogestionnaires. C'est une caractéristique que l'on retrouve au sein de l'E.S.S. au travers de la méfiance à l'égard de l'État, les structures d'économie sociale et solidaire préférant toujours s'organiser par elles-mêmes plutôt que de s'en référer à la tutelle étatique. Cela ne nous fera pas oublier pour autant que l'E.S.S. est aussi connue, sinon davantage, pour son opposition à l'individualisme et son attachement au collectif, à la notion de communauté.¹

L'étude de l'évolution de l'économie sociale et solidaire depuis ses débuts au XIXe siècle, à la suite d'un réel mouvement associationniste de la classe prolétaire qui a donnée naissance à de nouvelles formes de structures économiques et sociales. Par la suite, les organisations d'ESS progresseront délicatement le long de la deuxième moitié du XIXe siècle et la première moitié du XXe siècle avant de connaître vers la fin des années 1970 un important essor dû, en particulier, au besoin de réagir aux conséquences néfastes du mode de production marchande. En effet, l'économie sociale et solidaire fut présentée comme une alternative ou une voie nouvelle pour sortir de la crise économique ayant marqué la fin des trentes glorieuses.

L'intérêt de l'économie sociale et solidaire apparaît également au niveau de création de liens sociaux et de sa contribution au développement durable. Selon Demoustier (2001), les organisations sociales et solidaires sont dotées d'une fonction sociale déterminante en matière du développement social des territoires : elles constituent un lieu d'apprentissage de la citoyenneté, d'intégration sociale et de solidarité. Elles contribuent favorablement à l'insertion professionnelle, à la résorption du chômage et à la lutte contre l'exclusion sociale.

Ce « tiers secteur » est un véritable levier de création et de maintien d'emplois sur le marché du travail local. D'après Parodi (1998), les institutions de l'économie sociale et solidaire jouent un rôle de réparateur et de substituant aux moments de crise et de déclin économique. Elles remplissent aussi la fonction d'amortisseur économique et social (Demoustier, 2005). Ces organisations disposent d'une certaine faculté à répondre de manière satisfaisante aux exigences du développement territorial, notamment en ce qui a trait à la sauvegarde des ressources, au maintien et à la défense de l'emploi, à l'amélioration des conditions de travail (Parodi, 1998)²

¹ L'élaboration d'un corpus théorique de l'économie sociale et solidaire (E.S.S.) : Une participation à la construction d'un nouveau modèle de société David Hiez Professeur de droit à l'Université de Luxembourg Éric Lavillunière Chargé de direction de l'Institut européen d'économie solidaire au Luxembourg (INEES)

² La contribution de l'Economie Sociale et Solidaire au développement et à l'attractivité des territoires : quelques expériences du vécu local Par : Pr. Nouredine MARCHOUD Enseignant chercheur, EST de Meknès.

II – L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE PLUS COMME RÉCEPTACLE DES APPROCHES ALTERNATIVES DE DÉVELOPPEMENT AU MAROC

Bien que la structuration et l'organisation du secteur de l'ESS s'est faite à partir des années 2000 au Maroc, les principes de base, à savoir la culture de solidarité et d'entraide ainsi que le travail collectif de ce type d'économie, sont ancrées dans les traditions anciennes marocaines (CESE, 2015).³

1. L'ESS une institution socialement et culturellement légitime.

La société marocaine a toujours été connue par son fort attachement aux valeurs et traditions locales. La culture de la solidarité et du travail coopératif représente l'un des principes essentiels des communautés notamment situées dans les territoires montagnards, désertiques ou encore oasiens. Dans ce cadre, l'organisation représente l'institution la plus mobilisée au niveau des populations des territoires en marge du système fragile. Elle émane d'une pratique de solidarité de traditions anciennes qui ont toujours eu un rôle crucial dans le maintien des équilibres sociopolitiques, économiques et autres, (2009 Askour)⁴

2. La contribution de l'ESS au modèle du travail durable

2.1) le travail durable

Définir le travail durable ou « l'emploi durable » n'est pas chose aisée. Il s'agit en effet d'un concept encore peu formalisé qui est apparu dans un contexte de chômage élevé persistant en référence à deux problématiques : celle de la transformation d'emplois précaires en emplois stables et celle des passerelles entre le chômage et le marché du travail. La notion de travail durable englobe tout à la fois les notions de qualité, de décence, d'utilité et de pérennité du travail, par opposition au travail précaire, aux emplois upérisés et aux emplois inutiles.

Pour illustrer la contribution de l'ESS au travail durable, selon l'auteur *Arnaud Lacan* ⁵aurait pu rappeler la plus grande résilience souvent constatée des entreprises de l'ESS, « *le caractère non délocalisable des emplois qu'elle propose, la meilleure équité salariale dans beaucoup d'associations ou les excellents indicateurs statistiques moyens relatifs aux conditions de travail dans les mutuelles et les coopératives* ». Il a choisi un autre angle, qui consiste à mettre en perspective une variété d'innovations portées par l'ESS qui contribuent à renouveler le regard porté sur les formes de travail, l'accès à l'emploi et la place du travailleur dans l'entreprise et dans sa gouvernance. Que ce soient les Scop, dont le modèle est presque

³ Economie Sociale et Solidaire Un levier pour une croissance inclusive Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental n° 19/2015

⁴ L'économie sociale et solidaire au Maroc : enjeux et perspectives pour les territoires en mal de développement Dr Khadija ASKOUR & Pr Youssef SADIK

⁵ À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière, Arnaud Lacan, Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021

bicentenaire si on considère qu'il a été fondé par Philippe Buchez en 1834, les structures de l'IAE (insertion par l'activité économique), qui sont apparues il y a une cinquantaine d'années, ou les Scic, CAE, TZCLD1 et tiers lieux, qui sont des modèles apparus ces vingt dernières années, ce que souligne *Lacan*, c'est la capacité constante et renouvelée de l'ESS à proposer des démarches innovantes en matière de travail, **à favoriser l'accès à l'emploi des moins qualifiés, à expérimenter des formes de gouvernance associant les salariés.**

Concernant **l'ODD 8 « l'objectif du développement durable N°8 »** (Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et **un travail décent pour tous et durable** ; D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, avec un salaire égal pour un **travail de valeur égale**) , l'économie sociale et solidaire a une contribution à apporter face à la progression de l'emploi précaire et à l'incapacité du secteur formel traditionnel à remplir son rôle d'absorption de la main-d'œuvre excédentaire qui provient, par exemple, des zones rurales. S'agissant du développement des infrastructures, l'économie sociale et solidaire vise principalement les équipements sociaux et énergétiques mais elle peut aussi jouer un rôle important dans le développement des infrastructures économiques au moyen d'activités de sensibilisation et de communication. L'organisation en coopératives peut faciliter l'accès aux financements, aux machines, au marché du travail et aux compétences nécessaires à la récolte, à la commercialisation, à la transformation et à la diversification économique.

2.2) L'économie sociale et solidaire et développement durable

De par sa nature même, l'ESS intègre de multiples dimensions du développement, y compris de nombreux domaines essentiels à l'instauration d'un développement durable.

À l'Horizon 2030, (la réalisation des droits, l'autonomisation, une meilleure répartition des soins, le travail décent et des transformations des modes de production et de consommation).

Le Groupe de travail inter-agences des Nations Unies sur l'économie sociale et solidaire a été créé afin d'accroître la visibilité et la reconnaissance de l'entreprise, à l'échelle internationale, nous sommes convaincus que l'ESS recèle un immense potentiel, permettant d'atteindre les objectifs de développement durable en conjuguant leurs dimensions économique, sociale et environnementale.

L'économie sociale et solidaire est un moyen de construire des économies locales en reliant les besoins non satisfaits en matière d'emploi, de revenus, de biens et de services d'une manière compatible avec l'utilisation durable des ressources et la fourniture des biens locaux, y compris les actifs et les ressources liés aux moyens de subsistance de groupes marginalisés. Cela nous renvoie justement à l'ancrage territorial des organisations de L'ESS.⁶

⁶ Économie sociale et solidaire (ESS) et les Objectifs de développement durable (ODD) UNTFSSSE
AOUT 2020

Les principaux objectifs de cette synthèse sont :

- comprendre le développement de l'ESS dans les différentes régions et territoires
- examiner le rôle de l'ESS en tant que moyen de mise en œuvre des ODD dans divers contextes locaux
- identifier des méthodologies robustes et des solutions innovantes pour mesurer l'ESS et ses impacts.

3. AVENIR DU TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES

3.1) le cadre générale de la notion du travail

Dans nos sociétés, le travail demeure le principal moyen de gagner sa vie mais aussi un des vecteurs essentiels du lien social entre l'employeur et le salarié, de la reconnaissance et de l'utilité individuelle et collective. Cependant sa place n'est plus aussi centrale qu'autrefois et la civilisation des loisirs gagne en importance au fur et à mesure que le temps libre augmente, de même la possibilité de vivre sans travailler devient possible du fait des transferts sociaux de l'instauration.

En France du RMI (revenu minimum d'insertion), au Québec de l'aide sociale, etc. les philosophes telles D.Meda et avant H.Arendt, nous apprennent que de nombreuses sociétés considéraient le travail comme une activité peu glorieuse, Pour les Grecs, seules les activités libérées étaient nobles : les arts, la politique, la morale⁷.

Une école de pensée économique prône la « décroissance » à la fois pour économiser les ressources naturelles mais aussi pour faire reculer la valeur travail au profit du lien social.

Au Maroc l'économie sociale fournit un bon exemple de ces transformations, alors que l'industrie perd des emplois en permanence, l'économie sociale en crée dans les services à domicile, la prise en charge des personnes.

Alors que durant les deux siècles passés, le seul modèle de réussite et de bonheur personnel s'incarnait dans un travail épanouissant, socialement reconnu et de préférence bien rémunéré la recherche d'activités personnelles, familiales, culturelles éventuellement citoyennes pourrait fort bien concurrencer le travail.

3.2) Avenir du travail et relations sociales (Employeurs- Collaborateurs)

En matière de relations professionnelles, la façon dont les collaborateurs communiquent individuellement et collectivement avec la direction, en utilisant des outils numériques et dans un marché du travail plus mondialisé, pourrait avoir des conséquences qui appellent à une réflexion plus approfondie.

⁷ Les 100 mots Mots des ressources humaines « QUE SAIS-JE ? » Edition PUF 2008 Jaques Igalens

Donc le rôle futur des collaborateurs, des organisations d'employeurs mérite une sérieuse réflexion, tout comme le rôle de la communication et du dialogue social.

La commission mondiale pour l'avenir du travail, qui a rédigé en 2019 un rapport sur l'avenir du travail, propose de créer une garantie universelle pour les travailleurs, Cette garantie intégrerait un « salaire assurant les conditions d'existence convenables », des limites à la durée du travail et l'assurance de lieux de travail « sûrs et sains »⁸.

4. L'INVESTISSEMENT DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DANS LE CAPITAL HUMAIN

Les connaissances, les qualifications et les compétences représentent un atout essentiel pour soutenir la croissance économique et réduire les inégalités sociales au MAROC.

Le capital humain dans notre pays constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité, il peut croître, se réduire ou devenir inutile.

Il subit différentes influences et provient de différentes origines, notamment mais pas seulement d'un apprentissage organisé sous la forme de l'éducation et de la formation.

Il s'agit notamment de l'apprentissage et de l'acquisition de qualifications sur le lieu de travail, ainsi que de la nécessité de mesurer un éventail plus large de qualifications .

Les quatre éléments (connaissances, qualifications, compétences et autres qualités personnelles) peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et suivant le contexte dans lequel ils sont utilisés.

La grande question est de savoir « si les travailleurs qui ont vu leurs emplois supprimés par l'automatisation auront les compétences requises pour les nouveaux emplois créés par les innovations ». Les changements à venir vont nécessiter un besoin constant de formation pour que l'homme puisse s'adapter à une vie professionnelle en perpétuelle évolution, L'entreprise du futur doit mettre en œuvre un mode d'apprentissage et de formation spécifiques permettant l'évolution de la carrière professionnelle des candidats. La formation initiale ne sera plus suffisante et les employés seront vite dépassés.⁹

Pour tirer parti des transformations en cours afin d'ouvrir des portes et de créer des opportunités de développement humain, il faut que les travailleurs aient droit à l'apprentissage tout au long de leur vie (plan de carrière ; plan de formation continue). Cela sera essentiel pour que les gens puissent bénéficier des nouvelles technologies et de nouvelles tâches qui en découleront.

⁸ Rapport initial pour la Commission mondiale sur l'avenir du travail ; Organisation internationale du Travail 2017

⁹ Investir dans le Capital humain ; « AVENIR DU TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES, la CGEM »

Le groupement d'employeurs ne peut exister que si les systèmes de formation offrent aux individus une formation régulière au bout de leur carrière, l'acquisition de nouvelles compétences (savoir ; savoir-faire ; savoir-vivre).

Le rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) parle de quatre éléments essentiels :

- un droit universel à l'apprentissage au sein de l'organisation,
- un accompagnement des personnes dans les transitions,
- un programme de transformation pour l'égalité des genres
- et une protection sociale renforcée.

Tous les pays doivent faire de l'investissement dans le potentiel humain une priorité centrale de leur politique économique, afin d'avoir un modèle de travail qui puisse pleinement contribuer au développement durable dans les territoires.

Les groupements d'employeurs de l'économie sociale et solidaire peuvent contribuer efficacement à la croissance inclusive et au développement durable à la condition que l'État reconnaisse leur rôle avec une institutionnalisation et une valorisation de leurs initiatives en les orientant vers le développement durable.

CONCLUSION

À travers cet article, nous avons essayé de mettre l'accent sur le rôle des organisations d'employeurs qui visent à contribuer et améliorer le modèle de travail et d'assurer un avenir qui mène à des opportunités d'emplois plus nombreuses et de meilleure qualité à une productivité accrue et à une croissance durable au niveau du territoire marocain.

Cependant, l'économie sociale et solidaire a connu des difficultés et des obstacles au niveau de la faiblesse des capacités et des ressources, les problèmes de gestion, la fragmentation des expériences, le manque de vision stratégique, contradictions du cadre politique et législatif,

Nos conclusions montrent que les organisations d'employeurs de l'ESS contribuent à fournir la bonne combinaison de politiques et de services, et doivent à leur tour s'adapter, innover et devenir une force dynamique dans la construction de l'environnement de travail de demain.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Laville J.L., 2000, L'économie solidaire : une perspective internationale, Paris, Desclée de Brouwer.

[2] GUY Karmas 2017, « psychologie du travail », PUF Que sais-je ?, Paris.

[3] Konrad-Adenauer-Stiftung en partenariat avec la CGEM, « Guide sur l'avenir du travail et relations sociales », Edition 2020, El Jadida.

[4] Nouveau modèle de développement « rapport général de la CSMD » avril 2021, Maroc.

[5] Audit social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités territoriales Marocaines ; « international journal scientifique et Engineering Research Volume 8 issue 11 November 2017 ISSN 2229-5518 ».

[6] La contribution de l'Economie Sociale et Solidaire au développement et à l'attractivité des territoires: quelques expériences du vécu local ; Revue Sciences, Langage et Communication volume 1 N°3 (2016).

[7] Economie solidaire et développement humain territorial ; Pr Hicham ATTOUCH, revue marocaine des coopératives.

[8] À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière, Arnaud Lacan, Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021, 157 pages ERIC BIDET Dans RECMA2022/1 (N° 363) pages149 à 150.

[9] L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE À L'ASSAUT DES INÉGALITÉS SOCIALES POUR UNE APPROCHE TERRITORIALE DU DÉVELOPPEMENT durable Revue Tunisienne des Sciences du Travail N° 32 - Juin 2020, numéro spécial.

[10] Mise en œuvre des objectifs de développement durable : quel rôle pour l'économie sociale et solidaire ? Présenté à la conférence internationale de l'UNTFSSSE à Genève, 25-26 juin 2019.

[11] L'élaboration d'un corpus théorique de l'économie sociale et solidaire (E.S.S.) : Une participation à la construction d'un nouveau modèle de société David Hiez Professeur de droit à l'Université de Luxembourg Éric Lavillunière Chargé de direction de l'Institut européen d'économie solidaire au Luxembourg (INEES)

[12] Economie Sociale et Solidaire Un levier pour une croissance inclusive Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental n° 19/2015

[13] L'économie sociale et solidaire au Maroc : enjeux et perspectives pour les territoires en mal de développement Dr Khadija ASKOUR & Pr Youssef SADIK

[14] Rapport initial pour la Commission mondiale sur l'avenir du travail ; Organisation internationale du Travail 2017

[15] Les 100 mots Mots des ressources humaines « QUE SAIS-JE ? » Edition PUF 2008 Jaques Igalens

CHANGER ?

Le changement au cœur des organisations

Alain ESCOFFIER

Université de Corse

Changer, est une question que l'on est amené à se poser plusieurs fois dans sa vie. Du changement contraint au changement voulu, la palette contient une diversité de questions, de teintes et de comportements. Qui n'a pas changé dans sa vie, qui n'a pas envisagé un changement sous la contrainte, dans un contexte favorable ou défavorable, dans un environnement hostile ou dans le cadre d'un projet sur le long terme ? Les organisations sont comme les individus, elles vivent, elles évoluent et connaissent à intervalles plus ou moins réguliers des changements, voire le Changement. Il faut savoir que ce terme de changement au même titre que celui de performance est un des mots les plus utilisés de la décennie 2010-2020. Il est rattrapé aujourd'hui par le mot de résilience.

De nombreuses définitions s'accrochent à la notion de changement. Selon le Larousse, l'action de changer passe par une modification d'un état ou d'une chose, ou par une transformation d'un état, d'un geste ou d'une attitude. Changer se décline avec des verbes d'action, transformer, évoluer, modifier qui peuvent être pronominaux, se transformer ou se modifier. La modification intrinsèque au changement peut être endogène comme exogène, voire les deux ensembles. Il a changé se dit d'un individu qui a modifié tout ou partie de son comportement et de ses actions, mais aussi qui a transformé sa nature partiellement ou totalement. Ce changement peut être volontaire ou bien contraint par des contingences externes.

Il en va de même pour les organisations comme pour les individus. Elles « vivent », elles évoluent, elles sont amenées à connaître des changements contraints, imposés ou voulus. Ils sont au cœur même des structures organisationnelles (Mintzberg). Le changement se trouve ainsi intrinsèquement lié à la stratégie (Chandler). Avec en corollaire le progrès technique et l'innovation (Schumpeter), le changement apparaîtrait comme un facteur clé de succès. Dans ma vie professionnelle comme personnelle j'ai vécu, initié et réalisé de nombreux changements. Je pense aujourd'hui que c'est une chance. J'ai eu la chance de pouvoir choisir. Car la question est celle du choix. Choisir de faire ou de ne pas faire. Prévoir, mesurer les conséquences et agir.

On ne choisit pas toujours les bouleversements que cela génère mais qu'ils soient désirés ou réfléchis, le bilan (provisoire) est riche d'enseignements. Par exemple avoir un enfant entraîne des modifications du quotidien, qu'elles soient infimes ou majeures mais aussi de l'habitus et voire des modes de pensée. Envisager et construire une vie de famille, œuvrer pour les siens comme pour les autres dans des démarches associatives participe des choix et du libre-arbitre de l'individu. Il choisit de faire, de créer, de projeter pour lui ou pour les autres. J'ai ainsi créé et piloté des projets associatifs et commerciaux. J'ai vécu la création et la reprise d'entreprise

comme autant de changements de vie que de métier. La création d'entreprise se vit en effet comme une aventure qui bouleverse votre vie autant que votre rapport au monde.

De même l'individu peut ne rien faire et mener sa barque au gré de la conjoncture. Dans ce cas il est dépendant d'aléas extérieurs au même titre que l'entreprise commerciale qui attend sa clientèle. Une boutique de prêt-à-porter située en centre-ville dans un quartier piéton et animé choisit souvent son emplacement en fonction de sa zone de chalandise. Le management de type de point de vente consiste la plupart du temps à gérer l'accueil et la vente à une clientèle captive. L'organisation peut vivre ainsi au gré du temps et des saisons. Elle n'a pas de raison de modifier sa raison d'être ni sa politique commerciale.

En revanche si la conjoncture notamment économique ou la concurrence impactent son chiffre d'affaires voire sa marge, elle y sera contrainte. Elle subira le changement sans l'avoir voulu. Elle attendra des clients qui ne seront plus au rendez-vous. Elle peut aussi agir et envisager de bouleverser sa politique. Cela impliquera une modification substantielle ou partielle de la stratégie et de ses actions commerciales pour aller conquérir de nouvelles clientèles et dans ce cas elle reprendra la main sur sa destinée.

Alors pourquoi changer et comment envisager de changer ?

La question aujourd'hui du changement que ce soit sur un plan personnel comme organisationnel est centrale. Elle est intrinsèque à une évolution structurelle et un défi majeur pour l'humanité. C'est bien la question du changement climatique et au-delà la crise environnementale.

Le parallèle avec la notion de changement climatique, avec la crise environnementale, est criant. Les individus comme les organisations se trouvent face à un défi majeur, celui de changer pour assurer une transition écologique indispensable afin de transmettre aux générations futures un monde préservé, un monde riche des enseignements du passé. Et les sciences de gestion et du management s'intéressent particulièrement à ce sujet. Elles sont et sans jeu de mot « parties prenantes » de la question du nécessaire changement organisationnel mais aussi individuel. Les clients, les managers, les collaborateurs, les entrepreneurs sont au premier rang en tant qu'acteurs de la transformation des comportements induite par la transition vers le développement durable.

Quel que soit le prisme, économique, sociologique, psychologique ou culturel, la réalité et *a fortiori* celle du changement n'est guère perçue de la même manière. Les managers, les clients, les parties prenantes de l'organisation n'ont ainsi pas la même perception. Il s'agit de conduire le changement en tenant compte de ces différences et de la complexité des paramètres. Le monde est ma représentation (Schopenhauer) et nous n'avons affaire qu'à une représentation, à des images de cette réalité qui n'est qu'une construction de l'homme (Paul Watzlawick).

1. LES ENJEUX DU CHANGEMENT : POURQUOI CHANGER ?

Est-il vraiment important de changer pour une organisation ? Important dans le sens crucial, vital ou stratégique. La notion d'importance conserve un caractère relatif cependant. Le degré d'importance se situe par rapport à différents critères qui vont définir les priorités. De l'urgence de l'action à la prévision d'une lente évolution de l'entreprise, des années s'écoulent. L'entreprise comme la plupart des organisations cadrent le temps en fonction de leur exercice comptable qui dure une année.

Le court terme se situe ainsi à moins d'une année. Les décisions qui doivent engager un changement à court terme concerne des actions prioritaires et très souvent tactiques et opérationnelles. Les effets inhérents à ces actions prioritaires surfent sur une couche superficielle du changement. Elles modifient les résultats voire le positionnement par exemple s'il s'agit de gagner des parts de marché sur les concurrents. À plus long terme on attaque davantage en profondeur. L'évolution devient transformation. On recherche par l'innovation, par la stratégie, des résultats qui modifient la nature voire la structure de l'organisation.

Le temps n'est plus le même il devient le temps long (Braudel) tout comme le plus long des cycles économiques, le cycle Kondratieff¹. Il a été exploité par Schumpeter pour sa théorie de l'innovation. Les autres cycles décrits par différents économistes se rapprochent davantage de la réalité de vie des organisations. Le cycle de Kitchin (du nom de l'économiste anglais Joseph Kitchin qui l'a décrit dans les années 1920) se situe sur une échelle de temps de 3 à 4 ans ce qui correspond déjà à du moyen terme pour une entreprise. Le cycle de Juglar (du nom d'un économiste français Clément Juglar, 1862) se situe sur le long terme pour l'entreprise soit une durée de 10 ans. Les cycles de Kuznets et Kondratieff eux concernent des durées de temps long de 15 à 30 ans, c'est-à-dire hors de portée de l'échelle de temps stratégique du plus grand nombre des organisations. En revanche la finalité et l'objet du changement souhaité et engagé par une entreprise déterminent l'échéance en termes de résultats attendus.

Par exemple changer de culture ou faire évoluer la culture d'entreprise, peut se réaliser en combien d'années ? 5, 10, 15 ans selon de nombreuses études. En tout cas sur un temps long pour l'entreprise. En effet une culture est un construit historique et social – tout comme le système de valeurs. Elle ne se décrète pas. Elle émerge d'un ensemble d'individus, d'un invisible social, d'une communauté. Et sa construction, comme son évolution ne peut se faire que dans le temps. Il faut la construire, la vivre, l'expérimenter « collectivement »

Les enjeux déterminent l'urgence ou en tout cas les délais impartis pour atteindre des objectifs. On voit bien les contraintes qui sont liées au temps. Rien ne peut remplacer la courbe

¹ Thierry Aimar, Francis Bismans, Claude Diebolt, Le cycle économique : une synthèse, Dans Revue française d'économie 2009/4 (Volume XXIV), pages 3 à 65

d'expérience. Néanmoins certains enjeux sont incontournables et notamment les enjeux liés à la crise écologique mondiale.

En effet une liste des faits qui plaident en faveur d'un autre développement et d'une limitation de l'impact des activités humaines, illustre l'urgence d'un changement.

1 espèce animale ou végétale sur 8 est menacée d'extinction imminente. Un million (1 sur 8) le nombre d'espèces qui risquent de disparaître sous peu. La dégradation voire la destruction des écosystèmes des espèces animales en est la principale raison².

La dégradation des terres liée aux activités humaines « impacte le bien-être d'au moins 3,2 milliards de personnes ». « Nous avons perdu 87 % des zones humides depuis le début de l'ère moderne - avec 54 % de pertes depuis 1900 »³.

2 millions de personnes ont été déplacées en raison du climat en 2013. Ce chiffre a doublé en moins de 40 ans. D'ici 50 à 100 ans il ne subsistera plus un glacier en montagne si leur fonte poursuit son évolution. 8,3 milliards de tonnes de plastique ont été produites entre 1950 et 2015. La sur-pêche concernait 33 % des espèces de poissons comestibles en 2015.

Il ne reste qu'entre 1 000 et 2 000 loutres en France. Elles étaient plus de 50 000 il y a un siècle... 60 % des animaux sauvages disparus en 40 ans : le rapport Planète Vivante pointe le rôle de l'Homme. Une espèce animale ou de plante disparaît toutes les 20 minutes. 680 espèces d'animaux vertébrés ont disparu depuis le XVIe siècle.

Plus de trois enfants sur quatre respirent un air toxique en France. 8,79 millions de personnes sont décédées de maladies causées par la pollution de l'air. 92 % de la population dans le monde respire un air ambiant trop pollué. Chicago, Abu Dhabi, New Delhi... de nombreuses mégapoles majeures pourraient devenir inhabitables d'ici 2100.

1 million de bouteilles en plastique sont vendues chaque minute dans le monde. Le 7e continent de plastique, au milieu de l'océan Pacifique, fait 1,6 millions de kilomètres carrés³. Il se situe dans l'océan Pacifique entre Hawaï et la Californie. 99 % des oiseaux marins qui auront déjà ingéré du plastique en 2050.

Le changement climatique se conjugue avec l'augmentation des risques et des catastrophes naturelles. Et on n'insistera pas sur les rejets des eaux usées, sur la gestion des déchets ou sur les microparticules, les perturbateurs endocriniens, la malbouffe, la pauvreté, la malnutrition, l'illettrisme...

² Source : rapport de la Plate-forme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) dit le GIEC de la biodiversité (2019) ³ Ibid

³ L'étude d'Ocean Cleanup publiée dans la revue Scientific Reports, 2018

L'ensemble de ces faits plaide en faveur d'un changement radical de mode de développement, donc de paradigme de croissance qui est celui du développement durable. Chaque individu et par conséquent organisation est concerné. Et ce changement débute par une prise de conscience.

Aujourd'hui un manager et un salarié vivent 3 changements (par an et par personne) contre 1 avant les années 2000 : projets informatiques, RH, marketing, stratégies de développement... Il y a selon les organisations des formes de concurrence voire de saturation de projets. Et 50 % des projets échouent par manque d'adhésion des parties prenantes⁴.

La question des enjeux est ainsi fondamentale pour établir les priorités et notamment celle de la transition écologique. Cette transition qui passe par une prise de conscience de l'organisation et de ses parties prenantes, un management et des managers qui la pilotent. La pandémie Covid 19 et le contexte post-Covid du « monde d'après » démontrent aussi la capacité d'inertie, d'adaptation ou de changement des structures. Manager aujourd'hui dans ce contexte pourrait prendre une autre signification.

2. QU'EST-CE QUE SIGNIFIE MANAGER AUJOURD'HUI ?

Le management ça ne s'apprend pas forcément ça se réapprend en permanence. Manager regroupe traditionnellement une somme de fonctions : planifier, organiser, contrôler)⁵. Détenir le leadership et diriger s'ajoutent aux fonctions traditionnelles même s'il ne s'agit pas de fonction à proprement parler. Un manager doit aussi être un leader. Il possède la capacité et la légitimité pour motiver et stimuler l'ensemble de ses collaborateurs. Ce leadership ne se décrète pas car il n'est pas une fonction et s'il est attaché à un titre, il s'attache à une personnalité, à une manière d'être et de faire caractéristique de chaque individu. Ensemble de compétences, le leadership ne se décrète pas, il s'établit par un ensemble d'actions. Il prospère surtout dans un tissu de relations établies dans un cadre informel. Pas de mails, de procédures ni de notes d'information mais plutôt un comportement, des attitudes positives, une communication engageante. Le leader délègue, rassure, il pilote la performance et en continuité le changement.

Le manager, un leader

Il existe un continuum entre leadership et management

⁴ Théorie des parties prenantes

⁵ Autissier D., Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, 2016, 4e édition.



Pas besoin de séparer tout manager aura une capacité à penser et construire la stratégie, à gérer et à assumer un leadership quand il le faut. Dans toute organisation les collaborateurs écoutent deux interlocuteurs en priorité : leur chef et leur syndicat.

Aujourd'hui le contexte de sortie de crise Covid 19 rebat les cartes du management. De nouvelles organisations et formes de travail se sont multipliées. Les entreprises se sont adaptées tant sur le plan de la performance économique que sur celui de la souplesse de structuration et d'adaptation à des situations nouvelles. Entre les craintes sanitaires, les nouvelles méthodes de travail à distance, les organigrammes et réflexes hiérarchiques, survivances d'un ancien monde, de styles de management se développent, plus souples, plus agiles, basés sur la responsabilité, la résilience, l'empathie et l'intelligence collective. Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti ont posé la question à un panel d'enseignants-chercheurs,

d'experts, de dirigeants d'entreprise : « Dans l'organisation post-Covid, quel(s) style(s) de management privilégier ? »⁶.

Parmi les nombreuses réponses, Jamila ALAKTIF présente l'agilité et le leadership transformationnel comme fondements d'un management et comme clé du pilotage d'un changement organisationnel. Elle présente les archaïsmes du « présentéisme » et des systèmes hiérarchiques. Changer, transformer, éradiquer les survivances du passé, s'attaquer aux valeurs et à la culture pour la changer. La stratégie organisationnelle doit intégrer les besoins internes pour se déployer sous l'égide de leaders charismatiques (une tautologie) et « transformationnels ». Le changement c'est la transformation et il est porté par ses propres héros que sont les managers.

Le manager, un héros du changement

Le manager conduit le changement, il en est un relais essentiel. De ce fait il s'engage désormais dans une double boucle managériale :

- Accompagner et faire changer les collaborateurs
- Savoir changer soi-même

Changer soi-même et faire changer les autres ne peut être dissocié. C'est pourquoi dans le cadre de la transition écologique et de la mise en œuvre de la RSE⁷, le manager doit avoir une prise de conscience et un engagement personnel pour remplir sa mission d'accompagnement du changement.

Il peut être amené à déborder de son périmètre tout en étant dans le prisme de l'entreprise. (Marx « les hommes font l'Histoire sans savoir qu'ils la font », Raymond Aron : « les hommes font l'histoire mais ils ne savent pas l'Histoire qu'ils font »)

Il prend des risques, ceux de faire autre chose et autrement (avec des limites bien sûr qui sont celles de l'éthique et de l'engagement pour son organisation - syndrome Jérôme Kerviel)

« Le bon cuisinier est celui qui reste dans son rôle dans la cuisine au moment du coup de feu mais c'est aussi celui qui va observer ce qui se fait et qui va de manière clandestine tester de nouveaux plats » (Alain Ducasse).

Par appétence et envie, il développe le triptyque : Innovation, Projet et entraînement des autres. Il expérimente en plus de décider. Enfin il décline des formes de management

⁶ Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? Dans Question(s) de management 2021/4 (n° 34), pages 97 à 171

⁷ Responsabilité sociétale des entreprises

participatif⁸ en intégrant dans les décisions comme dans les processus les aspirations des collaborateurs. Bien sûr il demeure le décideur car pour les collaborateurs, participer c'est une valorisation mais ils aiment toujours et souvent qu'on décide à leur place. Et décider c'est une des dispositions d'accompagnement du changement.

3. DES DISPOSITIFS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

La gestion du changement est devenue au fil du temps un pilotage et une conduite du changement. La principale différence est que le management ne subit plus ou de moins en moins quand il conduit et accompagne le changement. Les organisations gèrent traditionnellement le changement quand il est inhérent à une démarche d'adaptation à l'environnement ou dans le cadre de mise en œuvre de stratégies concurrentielles.

Avec la démultiplication des projets et de l'organisation du travail par projet, les entreprises ont développé des compétences de conduite et d'accompagnement du changement. La circulation de l'information, sa rapidité, la multiplication des projets et l'informatisation, la

digitalisation de l'ensemble des processus de production ou de servuction (Eiglier et Langeard)⁹. Au total les dispositifs d'accompagnement s'insèrent dans un processus.

PRÉPARER LE CHANGEMENT	ENGAGER LE CHANGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> - Préparer une stratégie et une Vision du changement - Élaborer un argumentaire - Identifier les groupes relais 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmer le changement en termes d'actions et de planification - Communiquer sur le projet et la finalité (vision)
ANCERER LE CHANGEMENT	REALISER LE CHANGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur des compétences ou capacités à agir en « situation » et les réunir - Former au changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les actions prévues - Gérer les réticences et traiter les obstacles - Obtenir des résultats rapides pour les communiquer

Les leviers

Un certain nombre de leviers constituent autant de dispositifs qui accompagnent le changement :

⁸ Thierry Bourguignon, 2018, Entreprises : vers l'excellence, Une méthodologie de la performance par le management agile, Dunod,

⁹ LANGEARD, E. et EIGLIER, P. 1994. « Relation de service et marketing ». Décisions Marketing, n° 2, p. 13-21.

- Diagnostics pour comprendre le contexte, les situations et l'importance d'un changement (attention aux phénomènes de multi causalité)
- Les ateliers participatifs pour expliquer et faire participer dans une logique de coconstruction
- La communication pour sensibiliser les bénéficiaires et capter leur attention
- Faire prendre conscience plus que dicter le comportement à avoir. Par la pédagogie, amener ses collaborateurs à prendre conscience pour modifier par eux-mêmes leur comportement. La prise de conscience est de surcroît un élément fondamental pour engager la transition éco-responsable.

Comment faire et c'est le plus dur pour y parvenir (question centrale de l'accompagnement) ?

- L'usage et la formalisation des différents rites¹⁰ de l'organisation pour renforcer toujours l'engagement et l'implication des collaborateurs
- La formation pour donner les clés d'utilisation et d'évolution de l'objet du changement
- La valorisation des collaborateurs par la responsabilisation et le renforcement de leur autonomie d'action comme de décision.
- Le pilotage pour s'assurer de la réalisation du changement et ses conséquences humaines et opérationnelles. Ce pilotage peut être matérialisé par un tableau de bord ou un processus de réunions formelles et informelles.

-
- Ne pas se tromper de registre de management :
 - Ouverture : tu fais comme tu veux
 - Fermeture : Tu fais ce que je te dis de faire

Le manager ne doit jamais tomber dans le piège de l'outil mais essayer de déceler et lever discrètement les réticences sans oublier le plaisir que peut procurer le changement.

3. DU DÉSIER AU PLAISIR DE CHANGER

Le management par le plaisir permet d'impliquer tous les acteurs. Le plaisir dans le travail et le plaisir de transformer non seulement une organisation mais aussi des femmes et des hommes qui seront au service d'une mission et d'une juste cause.

Dans un ouvrage qui change l'angle de vue et donc l'approche, Françoise Kourilsky¹¹ décortique la complexité du changement humain par une lecture différente de la notion de réalité. Ainsi il n'y aurait pas de délimitation nette entre développement individuel et développement organisationnel. Individu comme entreprise développent en commun des résistances au

¹⁰ Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, Le renouvellement des rites peut-il renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs ? Dans Question(s) de management 2022/4 (n° 41), pages 135 à 171

¹¹ Françoise Kourilsky, Du Désir au plaisir de changer, Dunod, 2014

changement, des réticences à toute modification de la réalité (de leur perception de la réalité). L'approche du changement peut être différente notamment par la créativité, la notion du désir, le management par l'intelligence sensible. Cette approche systémique encourage, favorise et centralise l'humain et sa complexité. Elle met au cœur des organisation l'humour, le désir et le plaisir qui sont *in fine* des leviers plus efficaces pour améliorer la performance que toutes les procédures du monde.

CONCLUSION

Le changement se perçoit avant et après mais pas pendant qu'il est en cours. Le management par l'intelligence sensible et collaborative consisterait de ce fait à mettre les acteurs en situation d'expérimentation, de dynamique, de test... tout en évitant les mesures de contrôle, la multiplication des réunions et les consignes stériles... Débrider la créativité et l'imaginaire, du moins l'autonomie et la prise de décision. Il est enfin une question intimement personnelle ; Suis-je prêt à changer ?

« En voulant décréter le changement, l'immobilisme s'est mis en marche et je ne sais plus comment l'arrêter. » Edgar Faure

« Il faut d'abord savoir ce que l'on veut, il faut ensuite avoir le courage de le dire, il faut enfin l'énergie de le faire. » Georges Clémenceau

« Par le fait même que la connaissance en toute chose révèle un peu plus l'étendue de l'ignorance, le chemin de l'apprentissage du changement ne sera jamais terminé... » Françoise Kourilsky

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Thierry Aimar, Francis Bismans, Claude Diebolt, Le cycle économique : une synthèse, Dans Revue française d'économie 2009/4 (Volume XXIV), pages 3 à 65
- [2] Argyris C., Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, InterÉditions, 1995.
- [3] David Autissier, Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, 2016, 4e édition.
- [4] David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez, Alain Vas, Introduction. L'importance du changement dans le fonctionnement des organisations Dans Conduite du changement :

concepts clés (2018), pages 1 à 19

- [5] Bains G. « Leadership Across Cultures », Harvard Business Review, mai, 30-31. Version française, HBR hors série, automne 2016, 128-129, 2015
- [6] Bear J., Cushenbery L., London M., Sherman G. « Performance Feedback, Power Retention and the Gender Gap in Leadership », The Leadership Quarterly, 28, 6, 721-740, 2017
- [7] Thierry Bourguignon, Entreprises : vers l'excellence, Une méthodologie de la performance par le management agile, Dunod, 2018
- [8] Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler, Paul Muller, Management, Le manuel complet du management, Vuibert, 2019
- [9] Denis Chabault, L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, Dans Vie & sciences de l'entreprise 2011/1 (N° 187), pages 39 à 57
- [10] Chandler A.D., Stratégie et structures de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 1989.
- [11] Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? Dans Question(s) de management 2021/4 (n° 34), pages 97 à 171
- [12] Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, Regards croisés, Le renouvellement des rites peut-il renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs ? Dans Question(s) de management 2022/4 (n° 41), pages 135 à 171
- [13] Françoise Kourilsky, Du Désir au plaisir de changer, Dunod, 2014
- [14] J.-B. Say [1815-1821] : Cours d'économie politique et autres essais, Flammarion, Paris, 1996.
- [15] J. Schumpeter [1954] : History of Economic Analysis, Oxford University Press, Oxford.
- [16] Paul Watzlawick, L'Invention de la réalité, Le Seuil, Paris, 1988
- [17] Yammarino F., Dansereau F. « Multi-Level Issues in Evolutionary Theory and Organizational Behavior », Leadership Quarterly, 22, 1042-1057, 2011

L'AUDIT SOCIAL : OUTIL INCONTOURNABLE POUR L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES GRH – CAS DES CHU MAROC

Safaa FARAH

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Tétouan

Département Sciences Economiques & Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi

Maroc

Farahsafaa3@gmail.com

RÉSUMÉ

Ce travail vient enrichir les études effectuées sur la pratique d'audit social. Le contexte du secteur de la santé donne à cette recherche un caractère original vu le nombre restreint des travaux réalisés dans ce sens au Maroc. Il s'agit particulièrement d'évaluer la contribution des pratiques de l'audit social à l'amélioration des pratiques GRH selon la perception des gestionnaires RH des CHU Maroc. Le contexte général de l'étude est caractérisé par la mise en place de nouvelles réformes dont l'objectif est la valorisation du capital humain qui ne peut s'atteindre qu'à travers l'introduction de nouveaux outils de pilotage tel que l'audit social pour assurer en permanence l'amélioration de la gestion des ressources humaines et par conséquent la motivation du personnel.

L'intérêt de notre article réside dans le fait d'examiner la contribution de l'audit social à l'amélioration des pratiques GRH . A travers notre communication , nous cherchons à inciter les responsables des ressources humaines et les auditeurs internes des CHU à utiliser des outils de pilotage tel que l'audit social. Partant de cet objectif , nous essayerons de trouver des éléments de réponse à une question qui nous paraît fondamentale et d'actualité, à savoir

Dans quelle mesure l'audit social contribue-t-il à l'amélioration des pratiques GRH ?

La revue de littérature nous a permis de formuler les hypothèses à valider ou à rejeter dans la partie empirique. Ainsi, sur la base des données collectées à travers l'analyse des résultats issus de l'enquête réalisée au sein d'un échantillon représentant presque 80% des CHU au Maroc, environ 25.75% des CHU interrogées y compris ses établissements de santé pratiquent un audit social. Il concerne spécialement les politiques des ressources humaines (la rémunération, le recrutement, la formation, le climat social et la GPEC). Enfin ,nous pouvons dire que la pratique d'audit social impact positivement les pratiques GRH.

MOTS-CLÉS

Audit social, Gestion des RH, Pratiques RH, Secteur de la santé, CHU.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les organisations hospitalières se trouvent confrontées à un ensemble de dysfonctionnements entravant l'amélioration de leurs pratiques managériales et l'épanouissement de leur personnel. Nous pouvons attirer l'attention sur le sous-management (Pierru, 1999)¹, le cloisonnement, la diversité des logiques de pouvoir (Hayo-Villeneuve, 2017)², le manque des compétences managériales (Pierru, 1999 ; Deforges, 2018), les séquelles de la bureaucratie professionnelle (Cremadez, 1987³ ; Nobre, 1999⁴ ; Zeghni, 2014)³, les pathologies de la communication, la détérioration du climat social (Medina & Lahmadi, 2012), l'hyper-régulation gestionnaire, l'existence d'un ensemble de valeurs antagonistes (Vallejo, 2018)⁴ et les effets pervers de l'industrialisation des soins (Grimaldi, 2017⁵ ; Vallejo, 2018)⁵. L'hôpital peut donc être considéré comme une organisation complexe (Mintzberg, 2001)⁶ qui cherche à survivre et à s'améliorer dans un environnement complexe en perpétuelle évolution (Hayo-Villeneuve, 2017). Dès lors, il apparaît nécessaire que les hôpitaux s'engagent à mettre en œuvre des actions correctives, préventives et surtout innovatrices afin d'assurer l'efficacité de la gestion des ressources humaines et la qualité des services offerts à leurs usagers.

Nous pouvons avancer sans risque d'erreur que l'ensemble de ces dysfonctionnements notamment ceux en relation avec la gestion des ressources humaines dans les services hospitaliers sont dus en grande partie à l'absence d'une pratique innovante capable d'améliorer la gestion des RH en l'occurrence l'audit social.

L'intérêt de notre article réside dans le fait d'examiner la contribution de l'audit social à l'amélioration des pratiques GRH. À travers notre communication, nous cherchons à inciter les responsables des ressources humaines et les auditeurs internes des CHU à utiliser des outils de pilotage innovants tels que l'audit social. Il est à signaler que notre thématique est en phase avec la pandémie du corona virus qui a révélé des déficits en matière des RH et des défaillances en infrastructure. Dès lors, les hôpitaux publics et en particulier les CHU doivent améliorer la GRH pour contourner ces insuffisances en mettant l'accent sur le pilotage social ainsi que l'implication et la motivation du personnel hospitalier. Partant de cet objectif, nous

¹ Pierru F. (1999), « L'hôpital entreprise. Une *Self-fulfilling prophecy* avortée », *Politix*, n° 46, p. 7-47.

² Hayo-Villeneuve, 2017 « Vers un modèle intégrateur des démarches qualité à l'hôpital : l'apport des outils de gestion ».

³ M. Cremadez (2003), « Vers une nouvelle gouvernance hospitalière », *Revue Gestion Hospitalière*, N° 490, Paris

⁴ J. Vallejo, N. Sampieri-Teissier et C. Baret (2018), « La mise en place des pôles d'activité médicale à l'hôpital public : Quel est l'impact d'un changement de structure organisationnelle sur le processus de décision ? », 6ième congrès de l'ARAMOS, Paris
⁵ A. Grimaldi et al. (2017), « Faut-il changer le statut de l'hôpital public ? Question à la Fédération hospitalière de France », *Revue mt (Médecine Thérapeutique)*, Vol. 23, N°02.

⁶ H. Mintzberg (2001), « Structure et dynamique des organisations », Edition D'organisation, AYROLLES, Paris – France. 9 J. de Kervasdoué (2005), « Directeur d'administration centrale Gestionnaire, tampon ou bouc émissaire ? », *Revue française d'administration publique*, N°43, Edition de l'ENA, France 8 Rendu public le 24 avril 2017

essayerons de trouver des éléments de réponse à une question qui nous paraît fondamentale et d'actualité, à savoir :

Dans quelle mesure l'audit social contribue-t-il à l'amélioration des pratiques GRH ?

Mener une réflexion sur la réponse à une telle question, va permettre à notre avis d'une part, la contribution à l'enrichissement des recherches académiques réalisées en la matière ; D'autre part, une relance des discussions sur la problématique de la pratique de l'audit social dans le secteur public. Enfin, notre problématique contribuera sûrement à la sensibilisation de nos gestionnaires sur l'importance cruciale que joue l'audit social dans la valorisation des pratiques RH.

Le présent travail est organisé comme suit : En premier lieu, nous exposons les objectifs et le modèle de recherche. Par la suite, nous documentons la méthodologie de recherche à savoir le lieu d'étude et la population ciblée. Dans un troisième point, nous présenterons Les résultats de notre étude exploratoire. En dernier lieu, nous exposerons les implications et limites de notre recherche.

1. APPORTS THÉORIQUE : AUDIT SOCIAL ET PRATIQUES GRH

1.1 Approche conceptuelle de l'audit social

L'audit social se propose aujourd'hui comme un terrain propice permettant d'apporter des éléments de réponse quant aux problématiques d'évaluation de la performance en termes d'efficacité et d'efficience et d'identification des bonnes pratiques sociétales . En effet « *l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante* ». (Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, 2016). Bien que certains auteurs estiment que l'audit social trouve son origine dans l'école des ressources humaines (Savall et Zardet ,2005) ⁷, la littérature s'accorde pour affirmer que les prémices des pratiques de l'audit social peuvent être attribuées à la First National City Bank of New York en 1964, qui a tenté d'appliquer les pratiques d'audit comptable et financier à la gestion des ressources humaines de ses unités délocalisées et filialisées. Neuf ans plus tard John Humble publie un ouvrage intitulé « Social Responsibility Audit » qui se traduit en français « L'audit social au service d'un management de survie ». D'après l'institut d'Audit Social (IAS), à cette époque la comptabilité sociale s'enseignait déjà au Canada.

Au Maroc, plusieurs facteurs déclencheurs et explicatifs de l'avènement des pratiques d'audit social peuvent être identifiés. Notons principalement la création de l'IAS Maroc en 1999 suite à la convention de coopération signée avec le centre de certification international des auditeurs spécialisés (CCIAS) et la diffusion des normes marocaines du service de normalisation industrielle marocaine (SNIMA) notamment la norme NM 00.5.610 (2001) portant sur l'audit social. S'ajoutant à cela les conférences et manifestations organisées au

⁷ Savall H. & Zardet V., (2005), « Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés », Edition comptables Malesherbes-Eyrolles, p :399 .

Maroc notamment les universités d'Été de l'IAS (depuis 2000 à nos jours). Il importe de noter que l'ancrage historique du vocable « *Audit social* » permet de dévoiler que le développement de l'audit social a été long à se dessiner, ce qui justifie que la définition qui le caractérise a évolué au fil des années et au gré des apports pratiques et fondements théoriques.

En effet plusieurs auteurs ont essayé de définir l'audit social. Parmi ces définitions nous citons :

- Alain COURET et Jacques IGALENS (1988) proposent la définition suivante :« *l'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer des recommandations de nature à les réduire* ».
- IAS (Institut de l'Audit Social) propose une définition de l'audit social :« *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, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court* ».
- Allouche & al. (2004 : 103-106)⁸ « *L'audit social fait l'objet d'une évolution qu'il regroupe en quatre phases. La première marque l'origine avec l'audit financier qui devient par la suite une dimension de l'audit interne* ».

De toutes ces définitions, un dirigeant d'organisation a recours à un audit social pour faire vérifier et évaluer l'existence d'un écart entre la situation actuelle de l'organisation et des décisions et dispositions préétablies, l'audit social est aussi un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'organisation en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles en faisant apparaître des risques de différentes natures tels que le non-respect des textes, l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, l'inadéquation aux besoins des ressources humaines, l'envahissement des préoccupations sociales.

1.2 Approches théoriques des pratiques GRH

La GRH a subi plusieurs mutations en passant de la domination de « Gestion du personnel » à celle de la « GRH » pour arriver à celle de « GSRH » .Elle est une pratique de gestion indispensable au pilotage social des organisations et à l'efficacité productive. Drietrich et pigeyne (2011) ont proposé une représentation dominante de la GRH en trois types :

⁸ Allouche, J. (2004). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? *XVème Congrès de l'AGRH*,

Tableau : Représentation dominante de la GRH en trois types (Drietrich et pigeyne (2011))

Types de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé du responsable de la Fonction	Chef du Personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910 - 1960	1960 1960	1970 À partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

Source : Dietrich A., Pigeyre F, 2005

Pour ces deux auteurs, la GRH est structurée autour d'un ensemble d'éléments .Il s'agit d'abord des pratiques RH. Puis, nous trouvons les règles et les normes (outils de GRH, règles juridiques, conventions collectives, etc).Par la suite, il y a les acteurs internes : la direction, le service RH, les managers et les représentants du personnel. En externe : les pouvoirs publics, les syndicats, les consultants, etc.).Finalement les politiques de gestion.

Selon les mêmes auteurs, les pratiques RH sont traduites comme des activités opérationnelles (recrutement, formation, rémunération, évaluation, planification RH, communication, climat social, GPEC). Ces activités s'adaptent selon la stratégie de l'organisation et les choix de politiques RH. Ainsi, la GSRH doit être alignée à la stratégie de l'organisation.

2. OBJECTIFS ET MODÈLE DE LA RECHERCHE

2.1 Objectif de recherche

À travers cette communication, nous mettons en ligne de mire l'étude de la contribution de l'audit social à l'amélioration des pratiques RH. En effet l'objectif de notre étude est double :

- **Sur le plan théorique** : l'audit social est un audit récent qui s'est fortement médiatisé ces dernières années avec la création au Maroc de l'Institut d'Audit Social, la mise en place d'un nouveau code du travail et l'intensité des rencontres et séminaires visant la valorisation du Facteur Humain. Notre travail vise à enrichir la littérature académique sur les apports et les obstacles liés à la pratique de cet outil et d'inciter les dirigeants et les gestionnaires des ressources humaines des CHU à recourir à cette pratique car de par sa démarche, ses outils et les domaines qu'il couvre, il est devenu un véritable moyen de contrôle périodique du ressenti du personnel en termes de motivation au travail.

- Par ailleurs, notre étude vise à renforcer les écrits théoriques dans le domaine de l'audit social surtout au niveau des hôpitaux publics et initier la voie aux chercheurs et aux professionnels marocains quant à ce type d'étude.
- **Sur le plan pratique** ; à travers notre travail de recherche, nous cherchons à inciter les responsables des ressources humaines et les auditeurs internes des CHU à utiliser des outils de pilotage tels que l'audit social. Cette pratique va engager une double responsabilité :

Vis-à-vis de son personnel :

- Respecter les dispositifs des textes réglementaires relatifs au management des ressources humaines « la loi 65/99, formant le code du travail ⁹ » ;
- S'engager dans des actions de formation professionnelle afin de mettre à niveau la ressource humaine dont il dispose et combler les insuffisances et carences relatives au manque de qualifications et compétences de son personnel ;
- Assurer des conditions de travail convenables et un bon climat social, que ce soit au niveau de la sécurité, l'hygiène, l'aménagement et l'adéquation du lieu de travail, les horaires, la motivation...Pour garantir une meilleure performance sociale au sein des CHU ;
- Soutenir la stratégie des ressources humaines dans un objectif de valorisation du service public hospitalier, véritable moteur de leur engagement et de leur action, en s'appuyant notamment sur un management de proximité (chefs et cadres de pôle) ;
- Développer une communication interne et externe, simple, rapide et régulière, porteuse de cohésion interne et d'engagement collectif et individuel, pour assurer la promotion des CHU, par le personnel lui-même ;
- Contrôler et surveiller le projet social des CHU, pour assurer l'efficacité et la bonne gouvernance de ce type de projet ;
- Mettre en place et faire vivre la concertation interne dans le pôle pour faciliter l'adhésion des équipes au projet de pôle et favoriser leur implication dans la vie des CHU ;
- Investir dans la formation des directeurs, des chefs et des cadres de pôle et du personnel relevant de la direction des ressources humaines pour créer une culture commune et s'appuyer sur des repères, outils, et méthodes partagés.

2.2 Modèle de la recherche

Notre modèle conceptuel permet d'étudier la relation entre l'audit social et les pratiques RH, il s'inspire de plusieurs modèles que nous synthétisons dans le tableau ci-après :

⁹ Dahir n°1-03-194 du 14 rejeb (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi n°65-99 relative au Code du Travail 7

Tableau 1 : Synthèse des modèles

Relation étudiée	Auteurs	Travaux (ou ouvrages)
Lien entre l'audit social et la GRH	R.Zammar (2017)	-« l'audit social comme outil d'aide à la GRH des organisations »
	M.Elmousadik (2018)	-« Impact de l'audit social sur la performance sociale et organisationnelle des entreprises labélisées »
	N.Bakhouch (2019)	-« Audit social au service de renouvellement de la GRH »

Source : Auteur

Il est à souligner que les variables choisies et utilisées, pour une harmonisation de données, afin de mesurer l'impact de l'audit social sur les pratiques RH sont notamment : **la rémunération, le recrutement, l'engagement et le développement des compétences**. Ci-après l'ensemble des variables retenues par thème et auteurs :

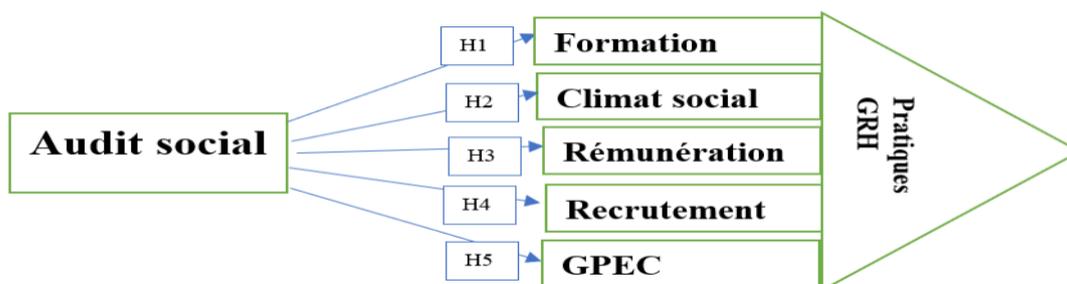
Tableau 2: Synthèse des variables retenues par thème et auteurs

Thème	variables	Auteurs
GRH	Recrutement Rémunération	R.Zammr (2017)
	Recrutement Rémunération Climat social Formation GPEC	N.Ndao (2012)
	Recrutement Rémunération Communication Formation	N.Bakouch (2019)
	Recrutement Rémunération Climat social Formation GPEC Communication	M.Elmousadik (2018)

Source : Auteur

De cela, le schéma ci-après dévoile la structure générale de notre modèle conceptuel . Il présente ainsi la variable indépendante (l'audit social), variables dépendantes (les pratiques RH) et leurs interactions :

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche sur l'impact de l'audit social sur les pratiques GRH



Source : Auteur

Au regard de la revue de littérature étudiée et du modèle conceptuel conçu, nous exposons l'ensemble des hypothèses de notre recherche comme suit :

Tableau 3 : Les Hypothèses de recherche

H1	L'audit social contribue à l'amélioration de la formation dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).
H2	L'audit social contribue à l'amélioration du climat social dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).
H3	L'audit social contribue à l'amélioration du processus de recrutement dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).
H4	L'audit social contribue à l'amélioration du système de rémunération dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).
H5	L'audit social contribue à l'amélioration de la GPEC dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).

Source : Auteur

3. MÉTHODES

3.1 Lieu d'étude

La présente recherche est réalisée au niveau du réseau hospitalier public CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech) . Le choix des CHU est favorisé du fait que ces centres recrutent un grand nombre de personnels ainsi que ces derniers souffrent d'importants dysfonctionnements en matière de gestion des ressources humaines et ont la volonté de corriger leurs défaillances en la matière (plan de performance 2017-2021) (et le plan 2025) dans le but de moderniser et d'améliorer la gestion des ressources humaines et par conséquent garantir des soins et services de qualité Par ailleurs, la répartition géographique de notre échantillon est la suivante : (Région de Casablanca –Settat, Région de FES-Meknès, Région de Rabat-Salé-Kenitra, Région de l'Oriental, Région de Marrakech-Safi).

3.2 Population cible et échantillon

Le tableau suivant dévoile la répartition des responsables hospitaliers qui constituent notre population cible.

Tableau 4 : La répartition de la population cible.

Établissement	Ville	Effectifs au 31/12/2018	Effectifs administratifs au 31/12/2018	Année de création
CHU Ibn Rochd	CASABLANCA	2727	222	1921
CHU HASSAN 2	FES	2261	134	2001
CHU Mohammed VI	Oujda	1378	219	2014
CHU IBN SINA	RABAT	4854	312	1954
CHU Mohammed VI	MARRAKECH	3438	196	2001
TOTAL		14658	1083	

Source : Site du Ministère de la santé (<https://www.sante.gov.ma>)

Pour constituer notre échantillon, nous avons opté pour la technique d'échantillonnage « Boule de neige ». Cette technique empirique non probabiliste nous a permis de constituer un échantillon homogène composé d'individus recommandés par les enquêtés. Elle nous a offert ainsi la possibilité d'atteindre une population très particulière et difficile à identifier (Royer & Zarlowski, 2014) qui a assez d'expériences et de connaissances en management dans le milieu hospitalier. Dans ce cadre, nous avons été amenés à interroger une quarantaine d'établissements implantés dans plusieurs régions du Maroc : Région de Rabat-Salé-Kenitra, région d'Oujda-Angad, Région de Fès-Meknès, région de Marrakech-Safi et la région de Casablanca-Settat et appartenant aux CHU.

Tableau 5 : La répartition de l'échantillon construit par la technique « boule de neige ».

Structures	Les répondants
<u>CHU Rabat</u>	06
<u>CHU Casablanca</u>	05
<u>CHU FES</u>	03
<u>CHU Oujda</u>	03
<u>CHU Marrakech</u>	03
<u>Total</u>	20

Source : Auteur.

3.3 Outils de collecte de données utilisés

Les entretiens constituent une étape cruciale dans notre recherche dans la mesure où ils permettent d'apprécier les pratiques liées aux différents aspects liés à la gestion des

ressources humaines. Par ailleurs ils permettent également de confirmer ou d'affirmer les données contenues dans la documentation. En effet une des étapes fondamentales de la réalisation des entretiens consiste à déterminer les acteurs susceptibles d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

La rédaction du guide de l'entretien a été faite de manière à répondre à l'objet de l'étude, portant principalement sur les déterminants, la pratique d'audit social et son apport dans les pratiques GRH. Les entretiens ont été réalisés de manière semi-directive, sur la base d'un guide d'entretien structuré, permettant de cerner le phénomène sans trop le contraindre. Ce guide a été élaboré à l'issue de notre revue de la littérature. Notre guide d'entretien était organisé autour de deux grands thèmes principaux à savoir l'audit social et les pratiques GRH. De même La phase d'entretiens au sein de chaque cas¹⁰ a pris fin lorsqu'aucun autre sur le phénomène étudié. Nous avons, de ce fait, respecté le principe de **saturation**¹¹(Glaser & Strauss, 1967).

3.4 Méthodologie de recherche

Concernant notre méthodologie de recherche, nous avons opté pour une démarche qualitative centrée sur une étude de cas multiples conduite au sein de cinq CHU pour faire un état des lieux sur la GRH des CHU et d'en saisir toute la complexité, de formuler nos hypothèses de recherche à partir du terrain, et de proposer des pistes et des recommandations pour améliorer et innover leur gestion des ressources humaines en utilisant l'audit social. Pour se faire nous avons mené 20 entretiens semi-directifs auprès des cinq CHU marocains et ses établissements hospitaliers .

4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Suite à notre étude exploratoire nous avons pu soulever plusieurs difficultés relatives à la pratique d'audit social que nous pouvons synthétiser ci-dessous :

- Temps insuffisant pour implanter les outils dans de bonnes conditions ; Ressources insuffisantes (Humaines, financières...);
- La méconnaissance de cette pratique (Audit social) par les responsables ; Manque de formation des auditeurs internes en matière d'audit social ;
- La priorité et l'importance d'autres missions comme l'audit des marchés publics et l'audit du stock.

À cet effet, pour que l'audit social connaisse un véritable essor et devienne un outil d'amélioration et de gestion largement utilisé par les CHU, il apparaît nécessaire qu'un effort important soit fait notamment sur les points suivants :

¹⁰ Aussi, les échanges avec les différentes personnes rencontrées lors des entretiens réalisés au sein des cas potentiels, ont été l'occasion de mettre en évidence des points essentiels à aborder lors de notre présence sur le terrain.

¹¹ La saturation d'idée est atteinte lorsqu'il n'a plus de nouvelles idées qui émergent lors des entretiens avec un échantillon donné.

- Une prise de conscience de la nécessité de mettre en place la pratique d'audit social dans les établissements hospitaliers doit être généralisée dans tous les CHU ;
- la formation et la sensibilisation des gestionnaires et des auditeurs internes demeurent des leviers importants pour l'instauration de la pratique d'audit social, ainsi que pour sa bonne mise en application ;
- Définition d'un cadre réglementaire pour l'audit social comparable à celui qui régit les interventions des auditeurs financiers ;
- Encourager la réflexion et les recherches sur les méthodes d'audit social et développement d'outils et techniques simples avec une facilité d'utilisation ;
- Intégration dans le processus de formation des experts comptables un enseignement spécifique portant sur l'audit social ;
- Sensibiliser l'expert-comptable au potentiel de ce nouveau type de mandat puisqu'il a déjà des atouts qui lui permettent de bien se positionner sur l'audit social.

En effet malgré ces difficultés, l'expérience a bénéficié d'un préjugé favorable de la plupart des acteurs des CHU et de ses établissements hospitaliers qui ont apprécié l'initiative de la direction pour améliorer les pratiques de GRH tout en introduisant l'application de l'outil précieux celui de l'audit social. Également et à travers cette pratique d'audit social, les CHU vont réussir l'instauration du projet social (PEH) à l'horizon 2023 qui vise à améliorer les conditions de vie au travail, reconnaître les compétences et les développer, lutter contre les risques et entretenir la motivation et l'épanouissement du personnel .

Comme réponse à la problématique et vérification des hypothèses de la recherche , nous pouvons dire que l'étude réalisée auprès de cinq CHU a démontré que la pratique d'audit social a un impact positif sur les pratiques RH dans la mesure où il permet leur amélioration. Ces pratiques sont liées principalement aux domaines suivants : Le recrutement , Le Climat social , La rémunération, La formation ,la GPEC.

Le tableau synoptique suivant dévoile l'état de validation de nos hypothèses de recherche :

Tableau 6 : L'état de validation des hypothèses de la recherche.

H1	L'audit social contribue à l'amélioration de la formation dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).	VALIDEE
H2	L'audit social contribue à l'amélioration du climat social dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).	VALIDEE
H3	L'audit social contribue à l'amélioration du processus de recrutement dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).	VALIDEE
H4	L'audit social contribue à l'amélioration du système de rémunération dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).	VALIDEE
H5	L'audit social contribue à l'amélioration de la GPEC dans les CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).	VALIDEE

Source : Auteur.

CONCLUSION

Nous souhaitons conclure que notre principal apport de cette recherche est d'avoir contribué à l'avancement des connaissances en matière de gestion des ressources humaines en s'intéressant au rôle stratégique des RH sous un angle différent et novateur, en mettant l'accent sur l'audit social comme outil de pilotage et d'amélioration des pratiques GRH.

Malgré les obstacles rencontrés (biais de déclaration, rareté de la documentation, disponibilité et implication des répondants, ...), cette recherche a abouti à ses fins. Elle nous a permis de mettre la lumière sur les principaux éléments à prendre en considération pour améliorer nos pratiques GRH dans le secteur hospitalier. Mieux encore, nous avons fourni une réponse satisfaisante à notre question centrale de recherche et nous avons également réussi la vérification des 05 hypothèses formulées au départ de la recherche. En somme, cette recherche a constitué une précieuse opportunité pour proposer un ensemble de recommandations visant essentiellement à l'amélioration des pratiques RH, des activités et des prestations offertes par les hôpitaux publics du Royaume. Entre autres ce travail de recherche avait pour ambition d'apporter une contribution théorique et managériale à la compréhension de l'impact d'un outil de pilotage celui de l'audit social sur l'amélioration des pratiques GRH. Néanmoins, ce travail reste perfectible et doit être relativisé au regard des limites qu'on vient d'explicitier donnant lieu à des voies pour de nouvelles problématiques à étudier dans de futurs travaux de recherche. Dans ce sens, il serait intéressant de comparer le contexte marocain aux autres pays concurrents tels que la France, la Turquie, ou même l'Espagne.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Alain MEIGNANT, (2012) . « Audit Social, Conseil en management des ressources humaines ».1er Edition Paris pages 328.
- [2] Beaupré, P. Laroui,R et Hébert ,M.H .(2017) , « Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche :Freins et leviers »,Ed.Presse de l'Université du Québec , Canada.
- [3] [] Belalia ,A .(2018) « Les approches servicielles appliquées à la santé publique »,ENSP News ,N°01,Ed.ENSP,Rabat-Maroc.
- [4] Blanchard, A(2015) « Quand les RH construisent la croissance », Les Editions d'Organisation.p185.
- [5] Cremadez.M (2003), « Vers une nouvelle gouvernance hospitalière », Revue Gestion Hospitalière, N° 490, Paris
- [6] Farah, S. (2020), « L'impact de l'audit social sur la motivation du personnel hospitalier

-Cas de cinq Centres Hospitaliers Universitaires marocains (CHU Rabat -Casablanca-Fès-Oujda-Marrakech) », Thèse doctorale en sciences de gestion, Formation doctorale : Economie, Gestion et Développement Durable, Université Abdelmalek Essaâdi (UAE), Tanger – Maroc.

[7] Glaser B.G. & Strauss A. (1967). The discovery of grounded theory, Chicago: Adline.p:56.

[8] Grimaldi.A et al. (2017), « Faut-il changer le statut de l'hôpital public ? Question à la Fédération hospitalière de France », Revue mt (Médecine Thérapeutique), Vol. 23, N°02.

[9] Hayo-Villeneuve, S. (2017), « Vers un modèle intégrateur des démarches qualité à l'hôpital : L'apport des outils de gestion », Thèse doctorale en sciences de gestion, Ecole Doctorale [] Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion, Université de Lorraine, Nancy – France.

[10] Igalens, J., & Peretti, J.-M. (2008). Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils, les éditions Eyrolles: Paris.p :184.

[11] Jean Marie Peretti. 2012. Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris .

[12] Kivits ,J., Balard ,F fournier ,C ., WINANCE,M et Lejeune ,C (2016) , « les recherches qualitatives en santé »,Ed .Armand Colin, Paris-France.

[13] Royer.A et Zarlowski, P. (2014), « Echantillon (s) », in R. A. Thietart et al., « Méthodes de recherche en management », Edition Dunod, Paris – France.

[14] Savall H. & Zardet V., (2005), « Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés », Edition comptables Malesherbes-Eyrolles, p :399 .

[15] Vallejo, N. Sampieri-Teissier et C. Baret (2018), « La mise en place des pôles d'activité médicale à l'hôpital public : Quel est l'impact d'un changement de structure organisationnelle sur le processus de décision ? », 6ième congrès de l'ARAMOS, Paris .

L'IMPACT DES MÉTA-ORGANISATIONS AU SEIN DES TERRITOIRES INSULAIRES – CAS DE L'OPTIQUE LUNETTERIE POUR UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES SUR LE TERRITOIRE DE LA RÉUNION

Olivier FOLIO

Doctorant en Sciences de Gestion – Université de La Réunion – Laboratoire CEMOI EA13

Virginie MOISSON

Maître de Conférences-IAE Réunion - Université de La Réunion - Laboratoire CEMOI EA13

RÉSUMÉ

L'article présente comment, sur un territoire insulaire, la mise en œuvre des méta-organisations impacte la préservation de l'employabilité. Basée sur une étude de cas, dans le secteur spécifique de l'optique lunetterie, notre recherche met en exergue les stratégies qui ont permis à la profession de maintenir le niveau d'employabilité des professionnels de ce secteur. Les résultats soulignent comment, au-delà d'un rassemblement d'un corpus métier, ce sont plusieurs métiers qui se sont mobilisés autour d'une filière pour un véritable impact sur le territoire réunionnais.

MOTS-CLÉS

Méta-Organisation, compétence, stratégie, insularité

INTRODUCTION

Le décret n° 2007-553 du 13 avril 2007 délègue aux opticiens certaines compétences consistant à modifier des prescriptions médicales sous certaines conditions pour le renouvellement des lunettes.

Après plusieurs évolutions de la réglementation métier au travers des lois (MACRON, HAMON et LEROUX) ainsi que la préconisation du rapport IGAS (Voynet, 2015) sur le secteur à l'époque, les métiers de la branche professionnelle de l'optique-lunetterie nécessitent un renforcement et une évolution des compétences professionnelles des collaborateurs dans le but de préserver leur employabilité et par conséquent leur compétitivité sur le secteur.

En parallèle, une volonté d'harmonisation des cursus de formation sur un modèle européen encourage la filière à envisager un cursus LMD avec une réflexion vers une rénovation du

diplôme d'opticien lunetier accompagnée d'une profonde réflexion sur la disparition du BTS au profit de la licence professionnelle d'optique.

Sur le territoire de la Réunion, il n'existait pas d'offres de formation en optique lunetterie, les salariés étaient formés « sur le tas » par des opticiens nouvellement diplômés venant s'installer ou démarrer leur carrière sur le territoire.

Le cursus de formation de l'opticien était dispensé sur le territoire métropolitain et intégrait des sessions de formation à la pratique de la réfraction mais la pratique en réalité était rare, puisque très peu sollicitée par l'exercice quotidien. Par conséquent, quand bien même certains opticiens s'installaient définitivement sur le territoire bon nombre n'avait plus pratiqué depuis bien longtemps et une remise à niveau s'imposait alors.

Apparaît alors une problématique majeure :

- Comment préserver l'employabilité des acteurs en l'absence d'une offre de formation spécifique sur le territoire ?

La réponse adoptée est l'émergence d'un partenariat fort entre une méta-organisation et les pouvoirs publics. Cet article présentera dans un premier temps le cadre théorique autour du concept de méta-organisation puis nous présenterons le contexte économique du territoire réunionnais avec un focus sur le secteur de l'optique lunetterie.

Enfin, nous discuterons des impacts de cette forme d'organisation et de la manière dont la profession a su préserver l'employabilité de ses actifs.

1. CADRE THÉORIQUE

La méta-organisation

Une organisation est d'ordinaire constituée d'individus, au sein de laquelle existe un fonctionnement établi, défini à but non lucratif, lucratif ou à d'autres finalités. Elle est la plupart du temps structurée hiérarchiquement en différents niveaux selon la taille et l'objectif. Cinq piliers sont nécessaires au fonctionnement d'une organisation selon Ahrne et Brunsson (cités par V & Joffre, 2014) à savoir : l'appartenance, les règles, la hiérarchie, la supervision et les sanctions. Ces mêmes auteurs parlent d'organisation incomplète quand un des cinq piliers venait à manquer.

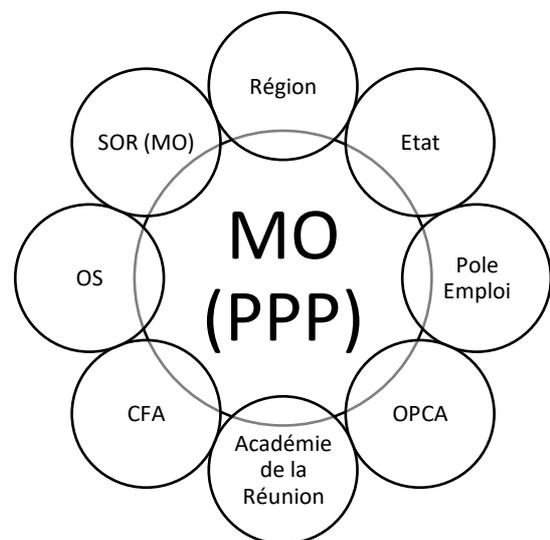
Cependant, face à des environnements de plus en plus complexes et incertains, les organisations sont amenées à adopter des stratégies dans le but de modifier leur environnement et notamment leur cadre politique, légal et social (Ahrne, Brunsson, & Seidl, 2016). Une métamorphose des entreprises se met en œuvre dans la quête de création de valeur (Ettighoffer & Plug, 2000). Pour ce faire, les organisations s'organisent entre elles de façon à constituer une nouvelle institution dont les membres sont les organisations elles-

mêmes et non plus des individus (Dumez, 2009) (Berkowitz et al., 2022) (Ahrne & Brunsson, 2008). C'est ainsi qu'émergent des réseaux mondiaux à l'instar des FabLabs internationaux, des alliances ainsi que des partenariats public-privé. L'organisation dépasse ainsi le cadre d'une seule institution, d'un seul projet ou d'une seule entreprise. Différentes entités se réunissent pour former un ensemble plus grand généralement multidisciplinaire, multidimensionnel ayant plusieurs finalités en impliquant de multiples parties prenantes (figure 1).

Même si certains auteurs indiquent qu'il n'existe pas de structures idéales à la méta-organisation (Chaudhury et al., 2016), pour d'autres auteurs, elles se structurent de façon hiérarchique et organisationnelle autour d'objectifs et de valeurs communs fondamentaux et non selon une collection d'approches individuelles. Elles encouragent l'adaptation et évoluent au travers des organisations membres qui détiennent l'autorité de manière collective et préservent leur autonomie (Lapoutte, 2021). Cependant, que ce soit pour des individus ou des organisations, être membre d'une organisation est problématique, car prétendre prendre une décision au nom des individus ou d'autres organisations porte atteinte à leur autonomie. Ce manque d'autonomie est une menace mortelle pour l'organisation, d'où les perpétuels conflits entre la MO et ses membres (Kerwer, 2013).

C'est la raison pour laquelle, contrairement à une organisation, les méta-organisations sont constamment à la recherche de consensus entre ses organisations membres. Elles semblent ainsi impuissantes mais il en est autrement d'où le paradoxe des méta-organisations (Callon et al., 2007), (Ahrne, Brunsson, & Kerwer, 2016). Leur efficacité réside dans ce que les auteurs appellent le « standard », règle optionnelle que les membres sont libres d'accepter ou non ainsi que le sentiment d'appartenance à une méta-organisation conférant un statut particulier aux organisations membres.

C'est sous cette forme que nous modélisons le PPP dans le secteur de l'optique lunetterie à la Réunion sous forme d'une MO incluant les parties prenantes (la MO du SOR, l'État, la Région, le Pôle Emploi, L'OPCA, L'académie de la Réunion, Le CFA, Les organisations salariales) (Figure 2)



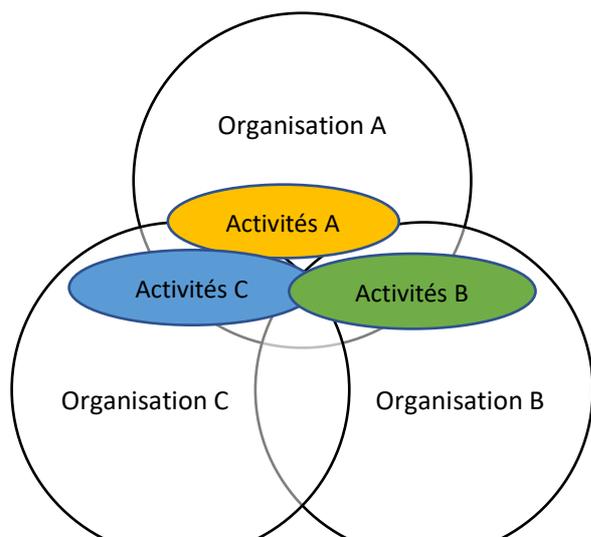


Figure 2: Représentation de Leys et Joffre après la création de la MO (Leys et Joffre, 2014)

Figure 1 : Représentation de la MO dans le contexte présenté

Nous cherchons à présenter comment une méta-organisation sous une forme de PPP a permis de sécuriser les emplois sur un territoire insulaire.

Avant d'explicitier notre méthodologie de recherche et afin de mieux saisir la complexité du cas étudié, nous allons présenter le contexte de notre étude.

Contexte

Le tissu économique réunionnais est essentiellement composé de TPE.

De 1997 à 2007, l'économie locale est propulsée par des incitations fiscales, de forts investissements accompagnés de la mise en œuvre de grands chantiers, ce qui a permis de doubler son PIB jusqu'en 2008. À cette époque, le nombre d'entreprises du secteur tertiaire a augmenté de 50 % ce qui témoigne du dynamisme sur cette période notamment dans le secteur des services aux entreprises suivi par celui du BTP. Pour autant les entreprises avaient du mal à s'implanter durablement, seules 31 % des entreprises avaient plus dix années d'existence contre 43 % sur le territoire métropolitain.

Le PIB de la Réunion reste toutefois inférieur aux régions de province notamment à cause de la faiblesse du taux d'emploi à forte valeur ajoutée avec seulement 51 % des Réunionnais en activité contre 64 % en province. En contrepartie le nombre d'emplois existant dans le commerce ou l'hébergement restauration ne permet pas de compenser le déséquilibre. L'économie de la Réunion se structure essentiellement autour du secteur des services. Le secteur non marchand participe à 37 % de la richesse de l'île suivi du secteur marchand pour 35 %, l'industrie ne représentant que 4 % de son économie (IEDOM, 2017)

Le taux de chômage sur le territoire se situe parmi les plus élevés d'Europe. De 30 % en 2001 avec un pic en 2004, il a évolué pour atteindre son taux le plus bas en 2021 (18 %) mais il reste toujours supérieur au taux métropolitain (IEDOM, 2019). Les pouvoirs publics, sensibles à la problématique, n'ont pu qu'encourager la démarche de la profession pour préserver, voire développer l'emploi sur le territoire et mener une réflexion pour redéfinir leur périmètre d'action et de leurs modes d'intervention.

Cas du secteur de l'optique lunetterie sur le territoire insulaire de la Réunion

Dans le secteur de l'optique, aucune formation spécifique, qu'elle soit initiale ou en continue, n'existait à la Réunion. Cela posait donc une première difficulté : les salariés n'avaient aucune possibilité de se professionnaliser localement. Le secteur comptait 9 professionnels sur 10 sans diplôme spécifique à l'optique. La seconde difficulté concernait le modèle économique des structures puisque l'activité était conditionnée à la présence d'un opticien diplômé dont le diplôme devait être enregistré à l'ARS. Par conséquent, nous étions face à une difficulté de recrutement extérieur à la Réunion accentuée par le faible attrait de certaines villes de La Réunion. En effet, certains bassins ne présentaient que peu d'intérêt pour les potentiels candidats préférant exercer sur la côte ouest de l'île. Les salariés n'avaient alors aucun diplôme en lien direct avec le métier. Par ailleurs, le turn-over des opticiens diplômés était relativement élevé impactant dès lors le modèle économique des points de vente. Par exemple, 52 % des opticiens avaient moins de deux années d'ancienneté dans leur entreprise et 9 % seulement y exerçaient depuis plus de dix ans. Comme nous l'avons précisé en introduction, avant 2007, l'activité des magasins était conditionnée à la délivrance d'une prescription par un médecin. Les professionnels avaient pour objectif d'anticiper la délégation de compétences apparue en 2007 dès la publication du décret d'avril 2007 permettant aux opticiens diplômés de renouveler les ordonnances des médecins sous conditions. Avant 2013, la législation confiait la responsabilité des centres aux seuls titulaires du titre d'opticien lunetier. Depuis la législation a évolué permettant à quiconque de créer sa propre structure à condition de répondre à l'obligation de présence d'un opticien diplômé pendant les horaires d'ouverture au public.

Les professionnels se sont alors fixés pour mission de développer une filière de formation complète sur le territoire afin de répondre aux besoins de qualifications et des compétences des entreprises. Ainsi, la profession, en concertation avec les organisations syndicales ont fait de la formation professionnelle et du développement des compétences leur priorité.

Dès lors, deux axes majeurs ont émergé au sein d'un accord cadre emploi formation pour répondre aux enjeux du secteur :

- Professionnaliser les acteurs pour préserver leur employabilité et faire face aux évolutions législatives en vigueur notamment en répondant aux formations obligatoires pour les opticiens
- Attirer et intégrer les jeunes salariés en début de carrière ainsi que des salariés plus expérimentés.

L'activité de l'opticien est directement corrélée à l'établissement de prescriptions délivrées par les ophtalmologistes. La démographie de ces derniers est deux fois moins élevée que sur le territoire métropolitain. De plus, l'analyse de la pyramide des âges de cette spécialité est vieillissante et son remplacement est difficilement assuré, d'autant que la problématique d'érosion concerne également le territoire national. Le décret de 2007 apparaît comme une opportunité, à la fois pour désengorger les cabinets, mais aussi pour dynamiser la filière.

Ce marché était structurellement porteur avec des facteurs favorisant son développement.

La démographie avait pour principale caractéristique une population plus jeune de dix ans que celle de la population métropolitaine, ce qui laissait entrevoir les perspectives de développement de la filière localement. Les prévisions démographiques à l'horizon 2050 dépassant largement le million d'habitants contre 843 000 à ce jour.

De facto, le vieillissement de la population accompagné d'une tendance à l'utilisation des nouvelles technologies concourrait à la sollicitation de plus en plus importante des équipements de compensation.

En parallèle, l'accès au tiers payant et la facilité d'accès à certaines complémentaires santé nationale ont permis de favoriser l'accès aux soins et donc de faciliter la prise en charge des équipements pour les foyers réunionnais. En 2018 le marché de l'optique atteint les 60 millions d'euros.

Après avoir présenté le contexte et les enjeux du secteur de l'optique à l'île de La Réunion nous allons à présent aborder la méthodologie de recherche qui a été mobilisée pour comprendre le rôle de la méta-organisation comme levier de GPEC.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie utilisée est celle de l'étude de cas. Elle présente l'intérêt d'explorer des événements dans leur contexte réel (Barlatier, 2018).

Ici il s'est agi d'étudier l'impact de la mise en œuvre d'un accord cadre sectoriel emploi-formation sur le territoire et le bassin de l'emploi. Les professionnels du secteur se sont organisés en association puis en syndicat professionnel depuis 2004.

Pour rappel, l'enjeu pour la profession est double : préserver l'employabilité de ses actifs et constituer un vivier d'opticiens formés localement. L'identification des compétences en lien avec l'évolution du métier à l'horizon 2020 était donc nécessaire pour entamer la démarche de professionnalisation. Accompagnés par le CARIF-OREF, les professionnels du secteur se sont réunis en groupes de travail afin d'envisager les scénarii possibles d'évolution autour de

facteurs macro-environnementaux pour faire face aux évolutions économiques, et législatives. Une étude prospective a été pilotée par le CARIF-OREF afin d'établir avec la profession trois scénarii possibles selon les facteurs déterminants (CARIF OREF Réunion, 2010). Sur la base du scénario le plus probable retenu, la profession, en concertation avec les organisations syndicales a fait de la formation professionnelle et du développement des compétences sa priorité. La valorisation de l'expérience professionnelle des salariés en poste devint un des axes majeurs suivi de la mise en place et de la structuration d'une offre de formation continue permettant de préparer le BTS Opticien lunetier ainsi qu'un cursus post-BTS en anticipant le projet d'harmonisation du cursus en LMD.

L'étude prospective aura permis d'initier la signature d'un accord cadre sectoriel emploi formation avec l'engagement de l'État, la Région Réunion, le Pôle-Emploi, l'Académie de la Réunion, l'OPCO de la branche professionnelle ainsi que les organisations syndicales et l'organisme de formation CFA. Le porteur du projet était le Syndicat des Opticiens Réunionnais (SOR) qui avait su mobiliser les adhérents autour des enjeux et du projet d'accord et aussi sensibiliser les pouvoirs publics et partenaires signataires de l'accord sur la nécessité d'une réflexion commune et de mutualisation de ressources dans le déploiement d'actions rayonnant sur tout le territoire.

Ce travail fait écho à la démarche en trois étapes d'un audit social (IAS, 2007) :

- 1) L'enquête préalable afin de comprendre le contexte du secteur de l'optique ainsi que les enjeux du secteur d'activité
- 2) L'investigation avec les acteurs concernés afin de déterminer les compétences de demain. Le but reste l'anticipation en prenant en considération les futures évolutions législatives et déterminer le scénario de développement le plus probable.
- 3) Les préconisations avec l'élaboration des fiches actions découlant de l'accord cadre sectoriel emploi formation avec la définition d'objectifs par fiche et des indicateurs de mesure afin de rendre compte lors de chaque comité de pilotage.

En synthèse :

La collecte des données s'est faite à l'aide de documents écrits, de relevées de décisions et d'observations participantes. Elle se situe dans un paradigme socio-interprétativiste et invite le lecteur à rejoindre l'interaction entre le chercheur et les informants dans la découverte du cas.

En plus de l'accord cadre et des fiches actions, les documents utilisés ont été les bulletins d'informations élaborés sur la base des actions menées tout au long de l'accord à destination des partenaires signataires de l'accord ainsi que les membres de la MO et salariés du secteur. Ces bulletins communiquent les avancées des actions avec présentations des indicateurs et la valorisation des résultats obtenus au regard des objectifs fixés tout au long du projet. L'analyse des bulletins d'informations a été effectuée en suivant les étapes suivantes : n = 18

➤ Collecte des bulletins d'informations

- Lecture des bulletins pour la compréhension et compréhension des messages clés
- Identification des thèmes (Information, programmation communication, évènements, réalisations,)
- Analyse de contenu pour dégager les différences et similitudes
- Interprétation des résultats en fonction de l'étude

De la même manière, les relevés de décisions élaborés pour chacun des comités de validation pour rendre compte des résultats et difficultés éventuels rencontrés sur le terrain ont été analysés :

Une grille d'analyse des observations participantes a été élaborée prenant en compte les éléments suivants lors de chacune des réunions (n Copil = 8, n Cotech = 8, n réunions = 122

- Acteur, rôles et responsabilités
- Degré d'implication (relevé de la fréquence d'intervention de chacun des acteurs)
- Thème évoqué et verbatims rapportés

Enfin, la grille d'observation participante intègre plusieurs sections tel que l'ordre du jour de chacune des réunions, les participants, leurs rôles et responsabilités, leurs présentations ou interventions de chacun des participants, les actions et décisions prises, l'évaluation des réunions, et commentaires.

3.PRINCIPAUX RÉSULTATS

Impact de la démarche sur le territoire

Le besoin spécifique du territoire appuyé par la profession et accompagné par le pouvoir public aura permis en moins de cinq ans de créer une carte de formation sur le territoire. Avant 2011, aucune formation n'existait puis, en 2017, le territoire s'est équipé d'un cursus de formation complet allant du BAC PRO Optique Lunetterie à la Licence Professionnelle avec la mise en place d'un jury académique pour la valorisation des acquis de l'expérience (tableau 1). *(Données issues de la présentation du bilan de 2016)*

En matière de sécurisation de parcours professionnels ce sont plus de 40 salariés qui ont pu bénéficier de parcours individualisés avec un parcours de remise à niveau intégré dans le cursus et plus de 100 diplômés à la Réunion entre 2013 et 2016 (Figure 1).

Niveau	Voie Scolaire	Apprentissage et Formation continue		VAE
II		Licence Professionnelle		
		DU d'optométrie	DU de contactologie	
III		BTS Opticien Lunetier		Jury académique
IV	Bac Pro Optique lunetterie	Bac Pro Optique lunetterie		

Tableau 1 : Carte de formation sur la filière de l'optique sur le territoire de la Réunion

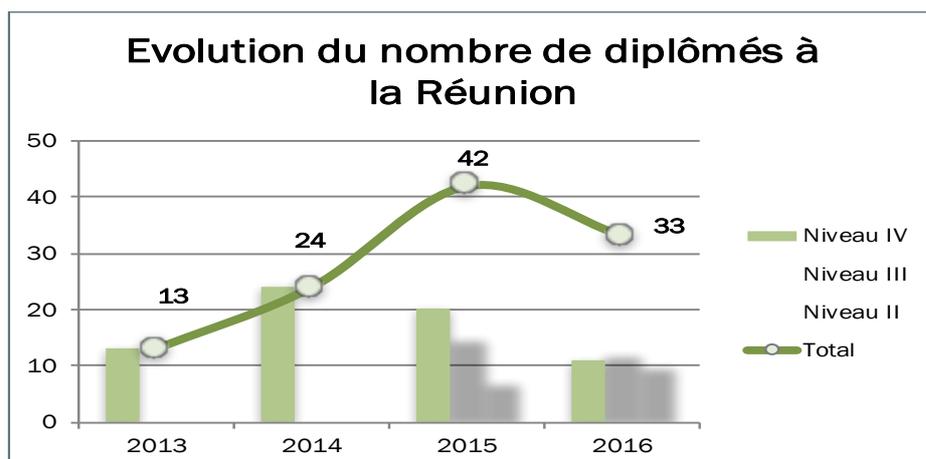


Figure 3 : évolution du nombre de diplômés en optique à la Réunion
(données issues du bilan de l'accord cadre sectoriel de 2016)

- La méta-organisation comme nouvel acteur politique et force de négociation avec l'État et les collectivités

Nous assistons, tout au long du projet, à une perpétuelle création de consensus nécessaire à son avancée. Au travers de l'accord cadre co-signé entre l'État et les différents acteurs économiques, celui-ci accepte de réduire l'asymétrie de pouvoir afin de replacer les acteurs privés dans un rôle de gestionnaire en visant un partage de gouvernance au sein de la MO. Ce partage initie le besoin de redéfinir les modalités d'une nouvelle gouvernance en modifiant les pratiques managériales ancrées dans des activités quotidiennes de gestion. Les modalités d'organisations se définissent autour des besoins de la profession et se structurent selon des routines organisationnelles se mettant en place au fur et à mesure des rencontres et des échanges. L'analyse des relevés de décision indique un temps de parole donné de manière régulière et structurée à la profession. Ainsi les ouvertures de séance ont systématiquement été effectuées par la profession en faisant un point d'actualité sur le secteur de l'optique lors de chacun des comités de pilotage. Même si la présidence ou les représentants ont évolué, chacun des successeurs se sont appropriés la méthode de fonctionnement et ont suivi le mode opératoire ultérieurement défini, ce qui a facilité la poursuite de la mise en place des actions.

- Une Méta-Organisation centrée sur la mutualisation des ressources

Comme l'ont démontré Leys & Joffre, (2014), le cas illustre ici comment la méta-organisation redéfinit les frontières traditionnelles des organisations en dépassant les clivages entre enseignes et acteurs du secteur. La mutualisation des ressources se fait en premier lieu par une évolution des pratiques managériales. La MO définit en effet les modalités d'organisation avec la mise en place d'un comité de Pilotage ayant deux fonctions majeures : valider les actions futures et prendre acte des actions menées. Les membres siégeant au comité de pilotage sont les élus des membres de la MO. Ce premier niveau définit et valide les orientations stratégiques et permet d'appréhender l'atteinte des objectifs au regard des

ressources déployées. Elle s'octroie ici une autre fonction, celle de vérifier le respect des normes et des règles établies. Des comités techniques sont tenus au nombre de trois par an, les membres sont proposés et mis à disposition par chaque membre de la MO chacun expert dans leur domaine d'expertise. Ces comités représentent le niveau opérationnel de mise en action et définissent le caractère efficace et efficient, et par conséquent la performance de la MO sur le déploiement des actions sur le territoire. L'analyse des relevés de décisions montre une alternance du discours des acteurs directement concernés par chacune des actions apportant les informations nécessaires à la mise en œuvre des actions. L'objectif des échanges aboutit à une solution de mise à disposition de ressources :

Extrait de CR de comité de pilotage : « précise que lors du renouvellement du bureau, la volonté du SOR a été de mettre en place une équipe élargie composée maintenant de 9 personnes disponibles qui seront affectées au suivi des actions »

- Une Méta-organisation centrée sur la complémentarité des expertises des différents acteurs

Une professionnalisation mutuelle et un partage d'expertise au sein des membres de la MO. Le consensus et le pilotage de la MO impliquent nécessairement l'intervention de chacun des membres sur son champ d'expertise à l'étude de chacune des fiches actions de l'accord. Au premier niveau stratégique, le comité de pilotage s'exprime sur les orientations, réformes, facteurs structureaux pour une actualisation, nécessaire pour la bonne compréhension des enjeux et l'adoption des plans d'action, incluant les indicateurs. Le rappel du cadre légal et administratif apporté par la DEETS en matière de fonctionnement permet à chacun des membres de prendre en considération les éléments pertinents pour la bonne décision. Cela permet aux autres acteurs, OPCA, Pole Emploi et Académie de la Réunion, d'appréhender la démarche et de s'y situer parfaitement. La pertinence des conseils et l'accompagnement qui en résulte gagnent en cohérence. Au niveau opérationnel, les membres du comité technique s'appuient alors sur les fiches action construites en amont pour le déploiement des actions sur le territoire.

Extrait d'un CR de comité de pilotage :

« Question de L. A concernant la représentativité des entreprises du secteur

B. L: le SOR représente 95 magasins sur 115 ce qui correspond à 35 chefs d'entreprise ».

- Une Méta-Organisation centrée sur une utilisation cohérente des dispositifs existants au travers d'un PPP.

L'objectif recherché à l'aide du PPP est la recherche de l'efficacité et de l'efficacités des dispositifs existants. De la valorisation de l'expérience professionnelle à la certification, l'individualisation des parcours a été facilitée par le fait que les organisations publiques ont su prendre en compte les attentes des acteurs économiques. La première dimension d'une gestion de PPP est ainsi respectée (Mazouz, 2009). Des échanges réguliers entre les pouvoirs publics et la profession ont permis aux membres de la MO d'appréhender l'ensemble des

aspects techniques et règlementaires en capitalisant sur la complémentarité des expertises de chacun de ses membres.

Extrait d'un relevé de CR de comité de pilotage : « **Décision** : le service du DAVA transmet au SOR le support de présentation de la démarche de VAE qui sera diffusé aux ressortissants. Le Syndicat se charge de recenser les candidatures et une réunion d'information sera proposée aux salariés intéressés rapidement »

« L'Université a mis en place cette année une nouvelle offre de formation et à mi-parcours, on pourra proposer des modifications. Vers 2017, il sera possible d'intégrer un nouveau Master de la vision. »

La performance d'un PPP se traduit par la capacité du service public à traiter la demande des acteurs et la transformer en projet viable.

CONCLUSION

Dans notre recherche, la méta-organisation est apparue comme un modèle à suivre. La profession a su s'engager dans une démarche de VAE collective. En effet, même si la démarche est avant tout individuelle, la profession a profondément souhaité s'intégrer dans cette démarche d'accompagnement en participant à sa construction et en menant, auprès de chacun de ses adhérents, des campagnes de sensibilisation et de communication. Valoriser le savoir-faire des salariés monteuses-vendeuses, via le dispositif de VAE, aura permis de maximiser les parcours de professionnalisation. En effet, la reconnaissance de leurs expériences aura permis l'obtention de leur diplôme d'opticien.

Afin de répondre à l'absence de formation sur le territoire, un partenariat à long terme a vu le jour entre un centre de formation historique, le SOR et la Région Réunion.

Le partenariat résultant de l'accord cadre sectoriel a permis d'installer le premier plateau technique de formation en optique dans les locaux du centre historique et financé par la Région Réunion.

Les ressources en enseignement technique ont été apportées par la profession (mutualisation des ressources) et l'enseignement général a été assuré par le personnel permanent du centre de formation. L'académie de la Réunion, a quant à elle, permis l'accompagnement et le contrôle pédagogique par l'intermédiaire du CFA.

La formation a pu voir le jour et être proposée à la fois en alternance et en formation continue pour les salariés en poste ayant initié une démarche de VAE pour laquelle ils n'ont obtenu qu'une validation partielle.

Dès lors, la profession par l'intermédiaire du SOR et de ses partenaires a démontré que ce qui paraissait insurmontable il y a quelques années est devenue une activité quotidienne aujourd'hui.

S'affranchir des barrières traditionnelles par l'adoption d'une M.O (Leys & Joffre, 2014) permet de mieux comprendre l'environnement et de cerner les enjeux.

La situation s'apparente à une stratégie RH territorialisée dans un secteur spécialisé. Nos résultats, en étendant la littérature au secteur de l'optique lunetterie de détail sur un territoire insulaire, montrent que la motivation à la base du projet demeure la réponse adaptée à la suite du projet de réforme donnant délégation de compétences aux opticiens diplômés quant à la possibilité de modifier les corrections.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848442658>
- [2] Ahrne, G., Brunsson, N., & Kerwer, D. (2016). The Paradox of Organizing States. *Journal of International Organizations Studies*, 7(1), 5–24.
- [3] Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93–101. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.003>
- [4] Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126–139). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126>
- [5] Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M., & Valiorgue, B. (2022). Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward. *Management (France)*, 25(2), 1–9. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.8728>
- [6] Callon, M., Bureau, S., & Dumez, H. (2007). Les méta-organisations. *Business*, 3(3), 1–28. <http://eutils.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/eutils/elink.fcgi?dbfrom=pubmed&id=19934406&retmode=ref&cmd=prlinks>
- [7] CARIF OREF Réunion. (2010). *L'optique lunetterie à l'horizon 2020 : Professionnaliser pour pérenniser les métiers et l'emploi de l'optique lunetterie*.
- [8] Chaudhury, A. S., Ventresca, M. J., Thornton, T. F., Helfgott, A., Sova, C., Baral, P., Rasheed, T., & Lighthart, J. (2016). Emerging meta-organisations and adaptation to global climate change: Evidence from implementing adaptation in Nepal, Pakistan and Ghana. *Global Environmental Change*, 38, 243–257. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2016.03.011>

- [9] Dumez, H. (2009). La théorie des méta-organisations. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 95(1), 77. <https://doi.org/10.3917/geco.095.0077>
- [10] Ettighoffer, D. C., & Plug, L. (2000). *META-ORGANISATIONS* (Pearson (ed.)).
- IAS. (2007). Audit social et développement des entreprises et des organisations. *Actes Du Congrès*.
- [11] IEDOM. (2017). Panorama de La Réunion. *Note Expresse*.
- [12] IEDOM. (2019). La Réunion dix ans après la crise de 2007-2008 Le chômage retrouve en 2018 son niveau d'avant-crise. *Notes CEROM*.
- [13] Kerwer, D. (2013). International Organizations as Meta-Organizations: The Case of the European Union. *Journal of International Organizations Studies*, 4(2), 40–53.
- [14] Lapoutte, A. (2021). Résilience d'une méta-organisation : Le cas d'un commun de l'alimentation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(1), 79–100. <https://doi.org/10.1111/apce.12288>
- [15] Leys, V., & Joffre, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales: Une étude appliquée au champ de la santé. *Revue Francaise de Gestion*, 241(4), 121–134. <https://doi.org/10.3166/RFG.241.121-134>
- [16] Mazouz, B. (2009). Les aspects pratiques des partenariats public-privé de la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP. *Revue Francaise d'Administration Publique*, 130(2), 215–232. <https://doi.org/10.3917/rfap.130.0215>
- [17] Voynet, D. (2015). Restructuration de la filière visuelle. *IGAS*.

Glossaire

Terme	Définition
ARS	Agence régionale de Santé - En charge du pilotage de la santé en terme de réponse aux besoins sur une région
CARIF-OREF	Organismes dont la mission consistait à favoriser l'accès à l'information au public et de mener une veille sur les tendances de l'emploi
CFA	Centre de Formation des apprentis
Délégation de compétences	Le décret d'avril 2007 confère aux opticiens la possibilité de modifier des ordonnances de médecins sous certaines conditions en effectuant un contrôle de la vision
IEDOM	Institut d'émission des départements d'outremer. C'est la banque centrale déléguée des départements d'outre-mer
IGAS	Inspection générale des affaires sociales, est un des corps de l'État en charge des affaires sociales, de santé, du travail, formation professionnelle, organisation des soins. Elle réalise des missions de contrôle, d'audit, d'expertise et d'évaluation en vue de conseiller les pouvoirs publics
LMD	Cursus licence- Master - Doctorat correspondant aux trois paliers de l'enseignement supérieur en France et en Europe
MO	Méta-organisation
PPP	Partenariat public privé
Prescription médicale	Ordonnance réalisée par un médecin ophtalmologiste sur lesquelles figurent les corrections optiques à réaliser par un opticien
SOR	Syndicat des Opticiens Réunionnais créée en 2004 est une organisation professionnelle regroupant les opticiens sur le territoire de la Réunion
VAE	Valorisation des acquis de l'Expérience

LE TÉLÉTRAVAIL COMME INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET COLLABORATIVE ET SON IMPACT DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF : LE CAS D'UNE ORGANISATION LYONNAISE

Cylia GONDOLFF

Doctorante à l'université de Rennes 1, CREM

RÉSUMÉ

Le télétravail est à la fois une innovation managériale (Desmarais et al., 2022) et peut aussi être considérée comme une innovation collaborative puisque tous les acteurs y participent. Néanmoins les liens entre télétravail et innovation sont complexes (Merlet & Poussing, 2020) : le télétravail a un impact positif sur l'innovation de produit mais pas de procédé. Les liens entre démarche RSE et télétravail sont multiples (Mayo et al., 2016; Merlet & Pénard, 2019). Les dirigeants jouent un rôle important dans l'adoption du télétravail ou non (Desmarais et al., 2022; Mayo et al., 2016) et les salariés sont les premiers impactés. Les multiples conséquences du télétravail pour les salariés tant dans les domaines professionnels et personnels ont été répertoriées dans la littérature récente avant le covid (Vayre, 2019). La déspatialisation est connue depuis plusieurs années (Taskin, 2006). Le rôle des managers a déjà été mis en évidence pour gérer au mieux une équipe à distance tant au niveau des différentes pratiques (Malhotra et al., 2007) grâce à deux différents styles de management de communicationnel ou de contrôle (Ruiller et al., 2017) avec plusieurs défis dans la gestion : contrôle, socialisation ou gestion des carrières (Takin & Tremblay, 2010).

Quelles sont les conséquences individuelles et organisationnelles du télétravail pour les parties prenantes depuis la crise sanitaire au sein d'une organisation française ? Nous mobilisons le cadre théorique des parties prenantes (Freeman, 1984). Une méthodologie qualitative longitudinale a été suivie avec 11 entretiens semi-directifs menés à l'été 2021 et 7 entretiens à l'été 2022, soit un total de 18 entretiens. Les personnes interrogées sont tous télétravailleurs, dont 5 managers et un responsable des ressources humaines. 7 télétravailleurs ont ainsi été interrogés deux fois. Le terrain est une organisation du secteur associatif lyonnais composée de 30 salariés.

Notre étude montre que les principaux avantages et inconvénients du télétravail sont maintenus comme le soulignait la littérature avant covid. D'autres conséquences tant sur l'innovation ; la localisation des salariés ou de l'organisation et le sentiment d'appartenance à l'organisation sont aussi impactés. De plus, si les télétravailleurs peuvent faire jusque 3 jours de télétravail en 2022 selon leur nouvelle charte, la majorité ne l'utilisent pas et font moins de télétravail que ce qui est autorisé, voire pas de télétravail pour certains. Une majorité soulève aussi un sentiment de culpabilité en télétravail et préfère ainsi revenir travailler au bureau. Le défi de la socialisation des télétravailleurs semble en effet être le principal parmi

les trois identifiés dans la littérature pour cette organisation et le style de management e-communicationnel.

MOTS CLÉS :

télétravail, innovation, RSE, conséquences, management, salariés

INTRODUCTION

“Quand souffle le vent du changement, certains construisent des murs et d'autres des moulins”. Ce proverbe chinois illustre comment des organisations peuvent gérer de manière opposée ce qui apparaît comme nouveau. L'essor récent du télétravail dans le contexte de pandémie illustre bien l'innovation de nature organisationnelle. Certaines entreprises s'en saisissent alors que d'autres souhaitent l'abandonner au plus vite. Si le télétravail n'est en effet pas nouveau en France, son usage actuel, qui a explosé avec la pandémie de covid 19, témoigne de changements significatifs. Sur un an, entre 2020 et 2021 la proportion de télétravailleurs est ainsi passée de 7 % à 45 %, pour 3,7 jours en moyenne par semaine (Source Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion) alors qu'avant la pandémie les jours télétravaillés étaient en majorité de quelques jours par mois.

“Tous ceux qui peuvent télétravailler doivent télétravailler, c'est impératif ! » a déclaré le Premier ministre Édouard Philippe. De son côté, la Ministre du travail Muriel Pénicaud le 13 mars 2020, a insisté sur la nécessité du télétravail en cette période de pandémie : *“J'en appelle à tous les employeurs, à toutes les entreprises, à toutes les associations : tout ce qui peut se faire en télétravail doit être fait en télétravail. Il faut s'organiser pour ça”*.

En effet, la crise sanitaire liée au Covid-19 a entraîné le recours massif au télétravail en France. Cela a ainsi permis une expérience inédite et de grande ampleur avec environ 8 millions de personnes ayant expérimenté le télétravail en 2020 en France. Avec la crise sanitaire, le télétravail s'est transformé en une pratique contrainte et soudaine, puis en un mode d'organisation. La fréquence du télétravail s'est aussi accrue de manière très sensible. Le recours au télétravail est aujourd'hui utilisé de manière très différente à ce qu'on connaissait jusque lors. Trois ans après, on peut s'interroger sur les conséquences qu'a eu le recours au télétravail. Une fois la crise sanitaire passée, le télétravail est-il toujours utilisé ? apprécié par les parties prenantes ? qu'a-t-il modifié ?

Les connaissances théoriques actuelles sur le télétravail et les effets tant positifs que négatifs liés au télétravail sont-ils toujours de mise avec le télétravail devenu plus massif et intensif ? Cette problématique nous amène à nous interroger sur la question de recherche suivante : Quelles sont les conséquences individuelles et organisationnelles depuis la mise en place du télétravail en 2020 pour les parties prenantes internes et externes au sein d'une organisation française ?

Afin de répondre à cette question de recherche, une méthodologie qualitative longitudinale a été choisie avec un cas unique d'étude : une association lyonnaise spécialisée dans les énergies renouvelables constitue notre terrain. 18 entretiens semi-directifs de 10 télétravailleurs et membres clé dans l'implémentation du télétravail ont été mis en place entre juin et juillet 2021 puis entre juillet et septembre 2022. Nous mobilisons le cadre théorique des parties prenantes (Freeman, 1984).

Cette communication est composée de quatre parties. Nous proposons d'étudier dans une première partie la notion de télétravail ainsi que certains concepts clés qui l'entourent. Dans la deuxième partie, nous décrivons la démarche méthodologique choisie et mise en œuvre. Les résultats seront présentés dans la troisième partie avant d'être discutés dans la dernière partie.

I REVUE DE LITTÉRATURE

Il convient tout d'abord de revenir sur les concepts clés de cette recherche. Nous commencerons par définir le télétravail avant de nous intéresser aux liens entre télétravail et RSE, l'innovation, puis de management du télétravail.

1 Définitions du télétravail et caractéristiques

Juridiquement, le télétravail se définit comme *“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 communication”* (article L1222-9 du code du travail). Il reste un concept « simple mais flou » recouvrant des projets multiples : politique, organisationnel ou choix de vie (Largier, 2001) et certains voient même trois générations de télétravail (Messenger & Gschwind, 2016). Vayre note trois éléments récurrents dans sa revue de littérature en 2019 consacrée au télétravail:

- l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) ,
- (ii) le lieu où s'effectue le télétravail et
- (iii) la temporalité (Vayre, 2019).

Nous utiliserons ci après la définition donnée dans une revue de littérature récente: *“le télétravail est un terme générique qui renvoie à une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement ou partiellement à distance (c'est-à-dire effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine) et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication”* (Vayre, 2019: 5). Une définition du télétravail à domicile est également donnée dans la littérature en management : *“Le télétravail à domicile désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie à domicile et au moyen des TIC”* (Taskin, 2003). La combinaison de ces trois éléments descriptifs permet alors d'établir une différence entre le télétravail d'autres notions

proches comme par exemple le travail à distance, plus large, ou du travail à domicile, qui ne suppose pas le recours aux TIC.

2 Télétravail et innovation

Le télétravail en lui-même est une innovation technologique, sociale et organisationnelle, managériale.

Le télétravail est une innovation sociale (Scaillerez & Tremblay, 2016). C'est aussi une innovation managériale (Mol & Birkinshaw, 2009) dans le sens d'une « *introduction d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle et destinée à permettre l'atteinte d'objectifs organisationnels* » (p.1629). Le télétravail ferait ainsi partie des innovations managériales majeures des dernières décennies (Taskin & Devos, 2005). L'essor récent du télétravail dans le contexte actuel de pandémie illustre bien l'innovation de nature organisationnelle. Certaines entreprises s'en saisissent alors que d'autres souhaitent l'abandonner au plus vite.

Le télétravail peut aussi avoir une influence sur l'innovation de produit ou de procédé.

La littérature a déjà montré que les liens entre démarche de télétravail et innovation sont complexes d'après une étude quantitative menée au Luxembourg auprès de 1 468 entreprises de plus de 15 salariés. Les résultats montrent qu'une démarche de télétravail a un impact positif et significatif sur la probabilité d'innover en produit. En revanche, la démarche de télétravail n'impacte pas la probabilité d'innover en procédé. De plus, certains déterminants du télétravail vont aussi l'être pour l'innovation et à l'inverse, certaines variables qui influencent positivement le télétravail vont freiner la probabilité d'innover (Merlet & Poussing, 2020).

3 Télétravail et conséquences pour les parties prenantes

Nous mobilisons le cadre théorique des parties prenantes (Freeman, 1984). Les parties prenantes impactées par le télétravail sont multiples : dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, et entourage personnel des télétravailleurs. Ces différents acteurs peuvent être impactés différemment par l'adoption du télétravail que ce soit dans le cadre professionnel, familial ou personnel (Vayre, 2019).

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) se définit comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » d'après la Commission Européenne. Afin d'étudier les relations entre télétravail, RSE, innovation et numérique, nous nous inscrivons dans le cadre théorique des parties prenantes (Freeman, 1984). En effet, cette théorie fonde le concept de RSE et montre qu'au-delà du seul profit, la relation qu'une organisation entretient avec ses parties prenantes permet de pérenniser son activité et limiter

les faillites. Selon cet auteur une partie prenante (Stakeholder) se définit comme : « a stakeholder is an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives » (Freeman 1984, p46).

Le télétravail pour les parties prenantes internes : la RSE sociale

Si les dirigeants jouent un rôle important dans l'adoption du télétravail (Desmarais et al., 2022; Mayo et al., 2016), les salariés sont les premiers impactés. Le télétravail est une initiative sociale de RSE à destination des parties prenantes internes : les salariés. Ces derniers sont d'ailleurs prioritaires pour certains (Redien-Collot & Léger-Jarniou, 2018)) tandis que d'autres s'étonnent du peu d'études de cette dernière catégorie (Mayo et al., 2016). La proximité de la PME avec ses parties prenantes constitue d'ailleurs un atout au développement de pratiques RSE (Alphonse-Tilloy et al., 2020) Le but du télétravail serait d'améliorer la qualité de vie en Europe (Scaillerez & Tremblay, 2016) *“Le télétravail pourrait devenir un des critères d'appréciation de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) afin d'inciter à la recherche du bien-être social des télétravailleurs.”* (rapport du Sénat d'octobre 2021).

Le télétravail pour les parties prenantes externes : la RSE environnementale et sociétale

La justification environnementale du télétravail par l'entreprise est dédiée aux parties prenantes externes (pouvoirs publics, ONG, agences de notation...) cette fois-ci (Nadel, 2013). Le télétravail permet en effet de réduire les déplacements domicile-travail, les gaz à effet de serre, la congestion urbaine, la réfection des routes et réduire la surface de bureau (Scaillerez & Tremblay, 2016). Ce sont d'ailleurs les arguments écologiques qui prévalent au début du télétravail vers la fin des années 70 (Taskin, 2021). Notons que le lien entre rentabilité et RSE est non significatif : les PME rentables ne sont pas plus investies dans une démarche RSE proactive même si elles ont des moyens notamment financiers supplémentaires (Berger-Douce, 2008). Selon l'ADEME, le télétravail a un impact globalement favorable (- 271kg eq CO² par an et par jour de télétravail hebdomadaire) pour l'environnement malgré de nombreux effets rebonds significatifs tantôt favorables ou défavorables (de - 31% à + 52%). Coupler le télétravail avec des stratégies de bureaux partagés (*flexoffice*) permettrait d'optimiser les gains environnementaux : réduction des besoins de construction, chauffage ou entretien. Néanmoins, le télétravail peut avoir de multiples effets néfastes sur l'environnement notamment avec les réunions en visioconférence grosses consommatrices de CO². *“Il convient cependant de rester vigilant devant la hausse de l'empreinte numérique entraînée par le télétravail : davantage d'équipements, c'est aussi plus d'énergie pour les faire fonctionner, pour les fabriquer et, en fin de cycle, plus de déchets électroniques”*. (Rapport du Sénat, 2021). Le télétravail peut également avoir des buts sociétaux divers : redensifier les zones les plus rurales notamment avec des télécentres, faciliter l'emploi des handicapés d'après la volonté du conseil européen ou encore favoriser l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en France (Scaillerez & Tremblay, 2016), même si la question du genre et du télétravail est subtile -le télétravail n'améliore l'égalité que si les hommes participent davantage aux tâches domestiques (Tremblay, 2012). Il est vrai que les initiatives sociales et sociétales de RSE sont moins visibles que celles environnementales (Berger-Douce, 2008).

4 Le management du télétravail

Le télétravail renvoie originellement à la notion de distance. Les difficultés liées à la gestion de la distance ne sont pas nouvelles et ont déjà été pointées du doigt dans le passé, notamment dans le cas de commerciaux itinérants ou d'entreprises multi-sites. Ces difficultés ont aussi été soulignées dans la littérature par de nombreux auteurs spécialistes du télétravail. Le management de la distance est en effet délicat et a été souligné bien avant la généralisation du télétravail avec la pandémie en 2020, que ce soit du point de vue de l'employeur (Taskin & Tremblay, 2010), des managers ou des e-managers (Ruiller et al., 2017) ou des salariés eux-mêmes en situation de télétravail (Vayre, 2019).

Les difficultés liées à la distance avec le télétravail non choisi pendant la pandémie amènent certains auteurs à constater que la crise actuelle est "a people' crisis" (Caligiuri et al., 2020). La manière de gérer la distance est donc particulièrement accrue. Bien que cela soit connu dans la littérature, cela reste encore problématique dans les organisations aujourd'hui. Le rôle des directeurs des ressources humaines est alors particulièrement critique et mis en lumière aujourd'hui. *"The Economist noted that just as the financial crisis in 2007–2009 highlighted the role of talented Chief Financial Officers (CFOs), the COVID-19 pandemic is highlighting the role of Chief Human Resource Officers (CHROs). The COVID-19 pandemic has pushed a massive number of employees, who were already facing stress from the health risk itself, to working from home.* (Caligiuri et al, 2020:698). Notons que la gestion de cette distance est également cruciale avec le concept de déspatialisation que nous détaillons ci après.

Selon Taskin, le télétravail ne permettrait plus l'unité de lieu, de temps et d'action qui existerait avec le travail classique. La définition initiale de la déspatialisation est apparue en 2003 et elle a ensuite été reprise en 2006 : *"La déspatialisation est présentée ici comme l'expression des enjeux du télétravail pour le management, et pour le management humain en particulier. Celle-ci fait référence à la gestion de la distance non seulement physique (géographique) du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.)"* (Taskin, 2006). Une certaine ambiguïté sur ce concept existe alors des propos de l'auteur lui-même: est-ce un phénomène (la distance), un processus ou bien un objet, « *une forme de travail à distance* »? Une nouvelle précision a été apportée en 2010 par Taskin où: *"la déspatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle."* (Taskin 2010). La déspatialisation constitue l'enjeu central de cette re-régulation nécessaire qui altère fondamentalement la structure du travail et de la supervision."

Le rôle des managers a déjà été mis en évidence pour gérer au mieux une équipe à distance tant au niveau des différentes pratiques (Malhotra et al., 2007) grâce à deux différents styles de management de communicationnel ou de contrôle (Ruiller et al., 2017) avec plusieurs défis dans la gestion : contrôle, socialisation ou gestion des carrières (Taskin & Tremblay, 2010).

II MÉTHODOLOGIE

Le choix de la méthodologie

Nous avons fait ici le choix d'une méthodologie qualitative dans une optique exploratoire qui nous paraissait particulièrement adéquate du fait du caractère récent et novateur du phénomène que nous souhaitons observer: le télétravail plus massif et intensif. En effet le télétravail a évolué et n'est plus librement choisi comme dans sa définition juridique originelle mais imposé en raison de la crise sanitaire mondiale qui a frappé fin 2019 la Chine avant de s'étendre au reste du monde. La France a pour sa part commencé à être impactée début 2020 et a décidé du premier confinement du 17 mars 2020 au 10 mai 2020. Le but de cette recherche est en effet d'explorer un phénomène à travers des données verbales récoltées pour comprendre un contexte particulier de télétravail. L'étude d'un cas unique nous a également paru pertinente à la fois pour saisir toute la richesse d'une étude de cas, avoir une illustration empirique et pouvoir faire face aux contraintes de temps de ce projet de recherche. La recherche est observatrice et n'a pas pour vocation d'amener à l'action ou d'améliorer des pratiques de l'organisation. Nous avons mis en place des entretiens semi-directifs afin de collecter nos données et avons fait le choix d'un raisonnement abductif.

La collecte de données

Des données à la fois primaires et secondaires ont été récoltées. La récolte de données primaires a été faite en deux fois via une première vague d'entretiens à l'été 2021 et une deuxième à l'été 2022. En 2021, il y a eu 10 entretiens semi-directifs individuels et 1 entretien semi-directif avec 2 répondants. Les entretiens ont été réalisés en face à face dans les locaux de l'entreprise à Lyon ou par visio-conférence entre le 17 juin 2021 et 6 juillet 2021. Les deux personnes qui n'ont pas donné suite à nos sollicitations étaient le dirigeant de la structure pour un problème d'agenda et un salarié qui avait des réticences à parler du télétravail et manquait de disponibilité. En 2022, les entretiens ont eu lieu entre juillet et août 2022 et 7 personnes ont été interrogées.

L'entretien était semi directif centré : Les données secondaires utilisées se composent du site internet de l'organisation, du questionnaire qui va être envoyé aux salariés concernant le télétravail ainsi que du projet de charte encadrant le télétravail qui a été élaborée par un groupe de travail interne au printemps 2021. Enfin, nous nous sommes également appuyés sur les divers entretiens avec notre contact principal afin d'en connaître davantage sur le contexte organisationnel et la culture de l'association étudiée.

L'analyse de données

Une retranscription intégrale des entretiens a été effectuée avec un total de 160 pages en 2021 via un logiciel de retranscription automatique. Des notes complémentaires ont également été prises lors de chaque entretien et à la fin de chacun des entretiens pour noter

des informations et notamment les sentiments de la personne interrogée. L'analyse des données a été faite manuellement. Nous avons tout d'abord procédé à une analyse verticale de chaque entretien afin de l'analyser en profondeur et repérer les grands thèmes abordés, puis non abordés. Dans un deuxième temps nous avons procédé à une analyse horizontale des données permettant ainsi de comparer les différents entretiens entre eux.

Présentation de l'organisation

H est une association lyonnaise qui œuvre dans le secteur des énergies renouvelables. Elle a été créée en 1991 et a accueilli son premier salarié en 1995 (qui est toujours présent dans la structure et que nous avons pu interroger). En 2009, elle a également créé une filiale E qui est une plateforme web de supervision et de gestion d'installations d'énergies renouvelables : photovoltaïque, éolienne et hydraulique. Aujourd'hui, elle a une trentaine de collaborateurs. Une nouvelle entité a été créée récemment en 2019 afin de se concentrer sur l'activité des particuliers. Le turnover semble assez faible d'environ 2 à 3 % lors de nos premiers échanges en 2021. Nous avons également noté une ancienneté des personnes interrogées assez élevée car autour de 10 ans, avec des écarts allant de 23 ans à 6 mois. Une synthèse des différents entretiens menés avec les télétravailleurs ainsi qu'une restitution a été demandée par l'organisation. La première restitution a eu lieu en février 2022 ; une deuxième en septembre 2022.

Les personnes interrogées

Les personnes interrogées ont été sélectionnées de deux manières. D'une part, nous avons demandé à notre contact principal ayant permis l'accès au terrain de nous communiquer une liste de répondants potentiels avec les services suivants : RH, informatique, direction, télétravailleurs avec le plus de variété possible (âge, ancienneté, genre, situation familiale, rapport connu avec le télétravail...). D'autre part, nous avons demandé aux répondants initiaux s'ils pensaient à d'autres personnes susceptibles d'être interrogées dans le cadre de notre recherche. La fin des entretiens a eu lieu quand il n'y avait plus de volontaires pour notre recherche en 2021. Nous avons réinterrogé les 10 télétravailleurs en 2022. Sept ont répondu favorablement, une avait quitté la structure et deux autres n'ont pas pu répondre pour des problèmes d'agenda.

Tableau 1: Synthèse des entretiens menés et des personnes interrogées

Année	Nombre d'entretiens	Durée	Parité H/ F	Années d'ancienneté	Fonctions occupées
2021	11 entretiens	Entre 26 minutes et 111 minutes Moyenne: 54.9 minutes	6 femmes et 4 hommes interrogés	Entre 6 mois et 23 ans Moyenne: 10.7 ans	10 télétravailleurs dont 3 fonctions d'encadrement
2022	7 entretiens	Entre 38 et 80 minutes Moyenne : 61 minutes	4 femmes et 3 hommes		7 télétravailleurs dont 3 fonctions d'encadrement

III RESULTATS

Le passage au télétravail subi a eu de nombreuses conséquences chez H tant sur le plan organisationnel de la structure que sur le plan individuel en 2021 ; puis en 2022.

Résultats 2021

Localisation des salariés et de l'organisation

Tout d'abord au niveau de la localisation, on retrouve un réaménagement des locaux et de la surface du bureau pour H et des envies ou projets de déménagements personnels chez les salariés. Les salariés veulent ou ont déménagé. *"Il va y avoir une demande de télétravail qui va persister avec des cas un peu extrêmes. Je pense à S qui se casse au fond de l'Allier pour rénover une ferme"* (R1). L'organisation se pose également des questions sur son emplacement futur. *"On va vite être en limite de postes physiques aussi. On n'a pas le choix. On est 90 dans 600 m², dont 815 avec les plateaux. On compte entre 11 et 15 m² par personne. C'est un peu bas car nous on est à moins de 10 m². C'est un peu tendu. Il y a une partie des effectifs qui va partir. Vu les tendances de croissance, on va se poser le problème dans 3 ans. Du coup, on a besoin du télétravail"* (R1). On note également que le fait de se rendre au bureau est devenu un luxe : *"C'est un privilège d'aller au bureau"* (R2).

Les parties prenantes internes

Le sentiment d'appartenance aux équipes et à l'organisation a été mis à mal et cela ressort de plusieurs témoignages. Au niveau du critère relationnel, on constate que les relations professionnelles ont été impactées avec une cohésion d'équipe mise à mal et ponctuée parfois de démissions. La problématique est de recréer du lien social, tant à distance que sur place

avec des événements conviviaux qui sont demandés par beaucoup de salariés. *“J’ai entendu ça maintenant que le manque de moments informels a pénalisé la performance mais ça a pénalisé l’esprit d’équipe. Il y a cette demande de revenir, cette envie de repartir avec beaucoup de moments conviviaux et informels”* (R1). *“L’exigence de ne programmer que des temps fonctionnels, par exemple, programme sa journée avec des un où on fait du fonctionnel. Il y a clairement des effets délétères sur la fonctionnalité de l’ensemble de la structure. Donc finalement, j’ai eu pas mal de gens qui m’ont dit transitions, fluides, faciles, transitions, fluides mais c’était il y a deux ans et cohésion de l’équipe, c’est pas top aujourd’hui.”* (R9)

Les parties prenantes externes

Sur le plan individuel et personnel, c’est la redéfinition de certains liens familiaux qui a lieu, notamment le rôle du conjoint confronté au télétravail et du rapport au temps de travail dans la sphère intime. *“C’est assez contraignant d’avoir le regard de sa famille sur ce qu’on fait et de pas pouvoir gérer comme on souhaite”*. *« C’est des choses pas partagées par mon conjoint et tout ce rapport il est compliqué en étant à la maison. Lui, il adore le télétravail parce qu’il n’est pas dérangé. Moi j’adore être dérangé. Tout est aux opposés, c’est compliqué »*. *« Il [son conjoint] débarque à 17h15 dans le salon ; “C’est la fin de la journée de travail, t’es pas payée pour faire des journées de travail énormes”. C’est une source de tension permanente entre moi, mon engagement professionnel et le regard extérieur”*(R9).

D’autres parties prenantes externes sont impactées, via les enfants face au télétravail de leurs parents. *“C’est pas facile pour les enfants... Quand ils rentrent de l’école ils ont l’impression qu’on est que devant notre ordi à travailler. Ce n’est pas facile pour eux non plus. Eux avaient l’habitude que quand on était là on était à leur disposition. C’est plus le cas aujourd’hui”* (R9).

D’autres notent aussi que leurs enfants les rappellent à l’ordre face au télétravail qui peut parfois déborder en termes d’horaire : *“Je ne vois plus le temps passer. Ce sont mes enfants qui viennent me chercher: “Maman, on mange!”. Je me laisse dépasser”* (R10). Ces deux exemples montrent que les proches viennent encadrer le temps de travail des télétravailleurs à domicile.

Management du télétravail

Enfin la gestion du télétravail elle-même est confrontée à deux grands challenges. D’une part, la volonté de beaucoup de salariés de poursuivre le télétravail est à prendre en compte pour l’organisation. De l’autre, une saturation de certains télétravailleurs usés qui ne veulent plus de cette pratique, ou de manière extrêmement réduite, est aussi un paramètre important pour gérer les différences entre les différents télétravailleurs. *“Je suis arrivé au bout du télétravail et des déplacements. Je commençais à saturer du télétravail. J’ai demandé à ne plus en faire et ouvrir un bureau à Chambéry, un lieu professionnel qui ne soit pas mon logement”* (R7)

Dès lors, au niveau organisationnel, se pose la question de la pérennisation du télétravail dans le futur. *“La fin du télétravail obligatoire, c’est comment est ce qu’on passe au télétravail,*

travail volontaire qui fonctionne pour des équipes. D'où l'importance de notre propre charte de télétravail où on a mis les règles à la base, pas plus de trois jours de télétravail. Moi, j'ai rédigé un questionnaire. Je suis en attente de retour d'une autre personne qui est assez exhaustive, qu'on va avoir envoyé à l'ensemble de nos noms, nos collaborateurs, nos équipes " (R9). H en 2021 réfléchit à une nouvelle charte de télétravail et a soumis à ses salariés des questionnaires quant à leur souhait entre le travail au bureau et le télétravail à domicile pour l'avenir. Le télétravail sera octroyé en fonction de quatre critères : la maîtrise du poste; un salarié disposant d'un niveau de confiance suffisant de la part de leur coordinateur; un poste ne nécessitant pas une présence physique et enfin dont l'organisation de travail est compatible avec le fonctionnement de leur équipe. Le télétravail sera limité au télétravail à domicile seulement selon cette charte. La règle semble être de limiter le télétravail régulier à 3 jours par semaine maximum pour l'avenir et de favoriser certains jours de présence physique mutuels entre salariés.

Innovation

Le télétravail est en lui-même une innovation mais en a également suscité d'autres comme les rdv clients en Visio. Enfin, la pratique du télétravail massive chez les salariés comme chez les clients de H conduit à proposer des rendez-vous de conseil aussi bien physiquement que par visio-conférence ce qui constitue une innovation de procédé. *"Le 2e outil c'est Zoom. Ça fonctionne très très bien. C'est un outil qu'on va conserver. Typiquement les rendez-vous pour les particuliers, on les faisait systématiquement en présentiel. Avec le confinement on a proposé Zoom, c'est des choses qu'on va maintenir. Laisser au client la possibilité de venir en présentiel ou non. Même si ça ne remplace pas complètement le contact humain"* (R5)

Tableau 2 : Synthèse des conséquences du télétravail chez H sur la structure et les individus en 2021

Conséquences	Niveau Organisationnel	Niveau Individuel
Localisation	-Réaménagement des locaux -Luxe de travailler au bureau	-Déménagements personnels
Relations entre les parties prenantes internes	-Cohésion d'équipe impactée -Démissions possibles ? -Problématique de création du lien social à distance	
Relations avec les parties prenantes externes		-Redéfinition des liens familiaux pour le conjoint(e) et enfant(s) -Nouveau mode de communication avec les clients
Gestion du télétravail en tant qu'innovation	-Pérennisation du télétravail, questionnaires aux salariés et nouvelle charte en cours	-Poursuite massive du télétravail souhaitée

	(télétravail régulier 3 jours max par semaine avec jours fixes) -gestion de l'organisation de travail hybride	-Saturation du télétravail à long terme pour certains
Génération de nouvelles innovations	-rendez-vous clients par visioconférence	

Résultats 2022

Les résultats des entretiens menés à l'été 2022 mettent en lumière plusieurs éléments : une vague de départ, un nouveau rythme de télétravail, un rapport particulier au télétravail, un sentiment de culpabilité pour certains et des défis de gestion lié à la socialisation.

1 Une vague importante de départs en 2022

Une vague de départs a aussi été observée en 2022, 5 au total dans la structure, dont 3 au sein de la même équipe. Sur une structure de 30 personnes, cela fait presque 20 % de départs. Même si le lien avec le télétravail ou la période covid reste ambigu, certains notent une possible corrélation.

« 4/5 départs dans la structure, pas mal de réflexion, de remise en question » (R6)

Une coordonnatrice note 3 départs dans son équipe de 7 ou 8 personnes, des difficultés à recruter dans une période chargée. " Je pense que le télétravail n'y est pour rien dans deux départs mais pour quelque chose dans un cas. Gros facteur. Celui qui est parti et pour qui ça a joué a fait une dépression, sentiment de détachement de la structure, pas prise en compte de l'envie des salariés et recul avec ce que faisaient les autres et clairement c'est quelqu'un avec qui je partageais un bureau il y a quelques années et qui vivait clairement le fait d'être en plein cœur de tout et accélération du télétravail. Le télétravail a entretenu cette sensation d'éloignement qui a été mal vécue. La personne est revenue au bureau mais comme une partie des collègues est restée en télétravail la moitié de la semaine ce partage de la vie d'équipe a été diminuée"(R9)

"Il s'est quand même passé des choses : il y a eu comme une boule de neige de départs peut être liée au covid, aux confinements et au télétravail je ne sais pas mais c'est mon analyse. Il y a eu une personne qui est partie et qui a aménagée son départ dans de bonnes conditions ; une autre personne qui a démissionné qui travaillait avec la précédente et qui est partie du jour au lendemain ; une autre personne qui s'est retrouvée seule suite aux deux départs et qui a aussi décidé de partir. Au total, ça fait 3 départs depuis fin décembre"(R7)

D'autres soulignent le caractère exceptionnel du nombre de départs dans une structure habituée à un turnover très faible. *"Il y a eu un essoufflement dans les équipes en termes de motivation et mobilisation, qui a donné lieu à pas mal de départs. On doit être à 5 départs sur*

un an. C'est quand même énorme. C'est du jamais vu. En général sur une équipe de 30/40, on avait 1 ou 2 départs par an"(R1)

2 Nouvelle charte et nouveau rythme de télétravail

Si les télétravailleurs peuvent faire jusque 3 jours de télétravail en 2022 selon leur nouvelle charte, la majorité ne l'utilisent pas et font moins de télétravail que ce qui est autorisé, voire presque pas de télétravail pour certains. Beaucoup sont encore dans le flou dans leur nouveau rythme de télétravail pour l'année à venir.

"Aujourd'hui mon rythme de télétravail est très maigre. En général je ne fais quasiment plus de télétravail car c'est plus agréable pour moi d'être dans les locaux. Il y a un an j'avais encore un rythme moitié moitié, 1 ou 2 jours de télétravail par semaine... Du coup j'en fais beaucoup moins. J'en ai moins le besoin aujourd'hui. Je fais un ou 2 jours de télétravail par mois" (R8).

« Euh... pfff ...je ne sais pas exactement je pense que je prendrai des jours de télétravail par ci par là mais je ne sais si ça serait qqc de fixe, plutôt en fonction de mes envies ou besoin, franchement là je ne sais, c'est sûr qu'être sur place c'est quand même mieux pour moi, sur place, au bureau je veux dire, pce je préfère l'interaction et j'ai l'impression d'être plus efficace » (R10)

*« C'est le mercredi matin et pendant les vacances scolaires souvent 1 ou 2 jours par semaine en télétravail» «Ca me convient au niveau de la vie personnelle, c'est vrai que c'est pratique, mais au niveau de la vie professionnelle je sens toujours la baisse d'efficacité quand je suis en télétravail. Même impact je le sais c'est aussi au détriment de la qualité de travail rendu."(R9)
« Si ça se trouve je viendrai 5 jours par semaine au bureau). Actuellement je sens que je travaille mieux au bureau. (R6)*

"Euh (silence)...Je ne fais presque plus de télétravail. J'en fais une fois le mercredi matin tous les 15 jours car j'ai mes enfants l'après-midi. Ça ne fait pas beaucoup. Ou alors de temps en temps pour des dossiers où j'ai besoin de me concentrer et ne pas être dérangé. Voilà. Globalement je suis en mode contrepied : j'ai besoin de revoir les équipes"(R1)

"J'arrive à une situation qui me convient bien : un jour ou un jour et demi de télétravail par semaine. Pas plus, pas moins car c'est pratique"(R7)

Tableau 3 : Les répondants, leur rythme et expérience en télétravail en 2022

Répondant	Expérience en télétravail en 2021 (en année)	Rythme télétravail été 2022	Avenir du télétravail
R1	Entre 5 et 10 ans	0.25 jour par semaine	Plus de télétravail dans l'organisation
R7	10/15 ans	1 jour par semaine	Pas plus pas moins
R8	Moins de 3 ans Depuis 2020	1 ou 2 jours par mois	Plus de télétravail si changement d'habitat (éloignement de Lyon)

R9	10/15 ans	0.5 jour par semaine	Plus de télétravail si changement professionnel
R6	Moins de 3 ans Depuis 2020	1 jour par semaine	Plus de télétravail si déménagement personnel
R10	Entre 3 et 5 ans	1.5 jour par semaine	Quelques jours ponctuels
R2	Quasiment pas de télétravail	Quelques jours par an	Pas de changement

3 L'attitude face au télétravail en 2022

Les répondants utilisent donc moins le télétravail qu'en 2021 et ont également une attitude plus mesurée, voire paradoxale pour certains. Le télétravail leur permet une souplesse dans leur vie personnelle mais souvent au détriment de leur efficacité professionnelle. « Je vais me disperser, faire une machine à laver, discuter avec mes colocos je suis un peu moins efficace » « *Sans télétravail cest tres compliqué d'emmener mon fils à la crèche* » Le télétravail était nécessaire et me permets un certain nombre de choses, voir une psy le mercredi midi le jour où je télétravaille » (R6)

"C'est démobilisant à la longue d'avoir été dans un excès de télétravail, plus le fait que certains sujets sont ingérables à distance » « On touche plus les limites. Ces moins le nouvel eldorado que l'année dernière. Néanmoins on n'a pas envie de fermer les portes et je pense qu'il y a des choses à inventer, à penser. L'exemple du bureau de Chambéry est pas mal. Une antenne où les gens peuvent se retrouver. Une possibilité » (R1)

Une répondante utilise un oxymore pour parler de la dualité de son ressenti en télétravail. « Le télétravail... Humm... heu... silence, C'est pour moi humm une opportunité indésirable, je n'en sais pas (rires). C'est une opportunité qui permet de faire plein de chose mais personnellement je le mobilise même si je n'en ai pas envie. Ça n'est pas quelque chose que je désire mobiliser mais ça correspond à des besoins et l'opportunité est là." (R9)
"Le télétravail c'est très bien, pratique et confortable mais à petite dose. » (R7)

Néanmoins cette attitude de recul face au télétravail doit être analysée avec finesse car la plupart des répondants souhaitent poursuivre à l'avenir le télétravail voire en faire plus si des changements personnels ou professionnels se présentaient. L'attitude face au télétravail est donc temporaire et peut être le retour au bureau la conséquence du manque de socialisation liée aux rebondissements de la crise sanitaire.

4 Culpabilité en télétravail, efficacité et lien social au bureau ?

Une majorité (4 répondants sur 7 ; dont 2 managers) soulève aussi un sentiment de culpabilité en télétravail et préfère ainsi revenir travailler au bureau. Au-delà du lieu de travail, c'est surtout la non présence des autres qui n'incitent pas à être dans une ambiance de travail ou le fait d'être distrait pas des tâches ménagères.

« C'est exactement ça, je me sens coupable à la maison car je n'arrive pas à me concentrer à être aussi efficace et J'ai pris la décision de télétravail pour convenance personnelle donc J'ai l'impression de ne pas être honnête vis-à-vis de mon employeur. C'est exactement ça ce sentiment de culpabilité", " après moi je vis ça comme une frustration car je sais que J'ai des choses à faire. Si je n'accomplis pas les choses en télétravail je vais me mettre en difficulté ou mettre mes collègues en difficulté. La culpabilité elle est le reflet que je me mets en difficulté par ailleurs » (R9)

« En fait j'aime beaucoup ambiance au travail, voir les collègues: il se passe des choses formelles et informelles. J'aime l'idée de sortir de chez moi, aller au travail et avoir un sas entre les 2, ça me fait faire du vélo, l'impact est positif d'aller au bureau" (...) "Ca arrive aussi de culpabiliser au bureau, frontière entre le pro et non pro est floue: ex article de presse dans notre domaine climat et transition énergétique. Faire de la veille sur sujets pro ou lire des articles qui nous intéressent C'est moins culpabilisant de se deconcentrer avec ses collègues que seul et c'est pas forcément lié au lieu de travail" (R6)

Sans évoquer de culpabilité à l'été 2022, certains mentionnent qu'elle existait dans le passé et qu'il est surtout mieux de leur point de vue d'être au bureau. « En général je ne fais quasiment plus de télétravail, car c'est plus agréable pour moi d'être dans les locaux. J'ai retrouvé beaucoup d'intérêt à venir et je me suis mise dans un rythme ou je suis beaucoup venue notamment parce qu'on accueilli un stagiaire et je ne voulais pas le laisser tout seul » (R8)

« Ce qui m'incite à y aller c'est d'échanger avec les collègues de manière formelle ou informelle" j'ai retrouvé cet environnement et ça me plaisait bien donc je suis restée"« Euh Ben quand je suis chez moi j'ai l'impression je vais m'occuper d'aller faire une lessive puis de retravailler et puis de l'étendre, plein de petites choses comme ça qui finissent agrégées par prendre du temps alors que quand je suis ici bin je le fais pas je travaille. Après y a aussi les moments d'interaction ici qui servent quand même si on n'est pas hyper efficaces, pour moi l'interaction elle est hyper importante, c'est de l'informel qui aide à être opérationnel » (R10)

5 Des difficultés et des défis à relever

La majorité des répondants soulignent des difficultés en termes d'identification à leurs équipes, à la structure. Le défi de la socialisation des télétravailleurs semble en effet être important.

Certains notent beaucoup de changements et peinent à trouver leurs marques. « en vrai aujourd'hui j'ai le sentiment qu'on est encore sur une pente glissante après les confinements. Il y a eu plusieurs départs : 6 ou 7 personnes parties depuis 2020. Renouvellement de l'équipe, dynamique différente d'avant le covid : pas les mêmes personnes, pas le même contexte, pas la même manière de travailler et beaucoup plus de télétravail. On n'a pas encore réussi s'approprier tous ces changements et redéfinir ce qu'est une équipe. Aujourd'hui ce silo s'est

accentué ; on fait de l'informatique au sein d'une association dans le domaine du photovoltaïque. On a un séminaire en septembre pour réfléchir à ces questions-là : question de faire équipe, comment on crée du lien entre les gens. C'est au cœur des réflexions qu'on a » (R8)

« La période covid confinement n'a pas fait du bien, dans les liens entre nous et l'ambiance entre nous tous les jours. Je ne pense pas qu'on survivrait à 1 jour au bureau pendant 10 ans en tout cas moi je ny crois pas trop. . Ya pas mal de personnes qui habitent assez loin et qui font pas mal de télétravail. L'urgence aujourd'hui c'est de refaire du lien entre nous car depuis deux ans ça a été mis à mal, on est une petite structure » (R6)

Certains mettent également l'accent sur les conséquences en baisse de motivation qu'engendre le télétravail. " *Il ne faut pas en abuser sinon ça peut devenir problématique en termes de ruptures des liens avec son équipe et baisse de motivation. Moi j'étais pas loin à un moment: il y avait la rupture des liens avec l'équipe ça oui et pour la baisse de motivation, je n'étais pas loin*" (R7)

*"Ceux qui pratiquent les 3 jours de télétravail c'est ceux qui se décrochent peu à peu de la branche Il y en a un qui a demandé une rupture conventionnelle qui est partie la semaine dernière et qui va faire une réorientation professionnelle Et un autre qui s'en est servi pour faire un retour à la campagne et une rénovation de maison et là on sent qu'il ne va pas rester"
"Dans le parcours de quelqu'un qui est en recherche d'autre chose c'est un moyen de concilier (le télétravail) mais à l'usage on rencontre les limites surtout qu'on a des dynamiques d'équipes qui sont fortes et ont fini par avoir du mal à se motiver et on se retrouve à coté de ce truc-là"* (R1)

"On envisage les choses de manière constructive chez H. Consensus sur le fait que certaines choses ne marchent pas. On essaie d'affiner le modelé. Ça a créé distensions le fait que certaines personnes restent chez elles tout le temps il y a encore q mois et ne venaient pas au bureau. Ça créait des malentendus, il y avait un mouvement de balancier il faut progresser dans l'écosystème pour trouver l'équilibre. Cet équilibre n'est pas complètement trouvé pour tout le monde. Ce n'est pas stabilisé" (R1)

Tableau : Synthèse des conséquences du télétravail subi chez H sur la structure et les individus en 2022

Conséquences	Niveau Organisationnel	Niveau Individuel
Localisation	-Pas de réaménagement des locaux ni de déménagement	-Déménagements personnels (ou projets futurs) - <u>Envie de retrouver les collègues et la structure</u>

Le télétravail comme innovation organisationnelle et collaborative
et son impact dans le secteur associatif : le cas d'une organisation lyonnaise

Relations avec les parties prenantes internes	-Cohésion d'équipe impactée -Vague de départs confirmées -Problématique de création du lien social à distance	
Relations avec les parties prenantes internes		-Redéfinition des liens familiaux pour le conjoint(e) et enfant(s) ?
Gestion du télétravail en tant qu'innovation	- Nouvelle charte de télétravail régulier avec 3 jours max par semaine -Gestion difficile de l'organisation de travail hybride	-majorité utilise moins de télétravail qu'en 2021 et aucun n'utilise les 3 jours possibles malgré une projection positive en télétravail à l'avenir -Culpabilité en télétravail à domicile
Génération d'innovation	-Rendez-vous clients par visioconférence maintenus	

IV DISCUSSION

Résultats 2021

L'apport de cette recherche est de montrer les conséquences du télétravail à la fois sur l'organisation et sur les individus. Sur la structure, nous avons identifié un réaménagement des locaux, un nouveau privilège qui consiste au droit d'aller au bureau, une cohésion d'équipe affectée, certaines démissions et la problématique de créer du lien social à distance. De plus, la gestion du télétravail se caractérise par une volonté de pérennisation du télétravail et de modification des pratiques tels les rendez-vous clients par visio-conférence, constitutif d'innovation. Sur les individus, on note plusieurs projets immobiliers en cours ou envisagés ; une redéfinition des liens familiaux avec les conjoints ou les enfants et des oscillations individuelles entre envie de poursuivre le télétravail chez certains et saturation chez d'autres.

Un article récent montre que nos résultats sur les conséquences individuelles et les envies de déménager avec le télétravail sont réelles. Néanmoins avec des logiques contradictoires selon une étude quantitative (Luyer & Nappi, 2021) montre qu'on observe une relation statistiquement significative entre la volonté de déménager et le vécu de l'expérience du télétravail lors du précédent confinement. Ceux qui ont plutôt bien vécu l'expérience de télétravail en confinement expriment plus rarement l'envie de déménager (39 %) que ceux qui en rapportent un vécu négatif et chez qui l'envie de déménager est majoritaire (60 %)". Dans ce cas, le télétravail ne permettrait pas un éloignement géographique. L'envie de déménager est alors accrue avec une mauvaise expérience du télétravail.

Au-delà du télétravail, les nouvelles formes d'organisations favorisant l'autonomie font naître des paradoxes que ce soit entre le temps et l'espace ou encore le contrôle et la technologie.

Certains auteurs constatent aussi que la gestion des frontières entre vie professionnelle et personnelle est difficile et même paradoxale: *“We work without always knowing we work (we work for free) in our addictions to social media capturing our attention and monitoring our behaviours and interactions(...) We avoid the long transitions in trains, buses and cars and exchange them for a world that could in the end locate us continuously in a transitional time. Always in the middle of two things (e.g. our children and our work), we drift from one activity to another.”* (de Vaujany et al., 2021).

Une récente étude qualitative dans trois organisations montre également les conséquences individuelles similaires à nos résultats quand le télétravail est choisi: il y a à la fois des avantages sur le plan de la santé malgré la sédentarité et dans la sphère professionnelle. Il y aurait selon cette étude une moindre fatigue, ce qui va néanmoins à l'encontre de nos résultats pour les télétravailleurs aguerris qui ressentent parfois une usure sur le long terme. Selon cette étude réalisée en Lorraine, les télétravailleurs sont ainsi plus *“concentrés et sont plus productifs en télétravail mais décrivent des journées moins difficiles. Ils expliquent ce paradoxe par une diminution des trajets et des interruptions de tâches. Sur le plan de la santé, le télétravail permet une amélioration des symptômes liés au stress et augmente la qualité du sommeil au détriment de l'alimentation et de l'activité physique”*(Hehn et al., 2021).

Résultats 2022

Le nombre important de départs dans la structure éclaire les résultats de recherche. Ils mettent un lien entre le télétravail et les intentions de quitter l'organisation. Nos résultats mettent en avant un nouveau rythme de télétravail et rapport au télétravail. Cela rejoint les travaux qui montrent que les télétravailleurs ne forment pas un ensemble homogène et doivent être distingués entre les nouveaux, les aguerris, les exceptionnels et les occasionnels, avec chacun des besoins en compétences spécifiques. (Lambert, 2022). Le défi de la socialisation des télétravailleurs semble en effet être le principal parmi les trois identifiés dans la littérature (Taskin & Tremblay, 2010) pour cette organisation. Nos résultats montrent aussi un sentiment de culpabilité en télétravail. Nous n'avons pas trouvé d'éléments dans la littérature confirmant cela. Néanmoins, la culpabilité au travail a fait l'objet de certaines recherches, principalement pour les femmes confrontées à la gestion de leur vie personnelle et professionnelle notamment (Berthe et al., 2016; Berthe & Chédotal, 2018).

Cette recherche permet d'enrichir la littérature sur la RSE en montrant qu'après une période d'euphorie où travailler de chez soi présentait plusieurs avantages bien identifiés dans la littérature, une période de recul et mise à distance apparaît. Le télétravail ne devrait donc être appréhendé de manière unilatérale mais avec des variations d'appréciation dans le temps pour les télétravailleurs. Si le télétravail est une innovation sociale, elle n'en demeure pas nuancée pour les parties prenantes internes qui l'utilisent, entre menaces et opportunités (Savall & Zardet, 2022). Cela rejoint aussi les travaux montrant que l'expérience du télétravailleur est contrastée (Peretti, 2022). La RSE peut être appréhendée selon plusieurs niveaux d'analyse : individuel, étatique ou planétaire notamment (Gond & Igalens, 2020). Nous avons ici pu montrer deux niveaux d'analyse, individuel et organisationnel, concernant

les conséquences du télétravail comme innovation organisationnelle et sociale. Des contributions managériales apparaissent aussi : si un accord de télétravail dans l'organisation existe, il reste essentiel de s'assurer du ressenti des parties prenantes internes.

Cette recherche permet aussi d'enrichir la littérature sur l'audit social, et notamment sociétal en montrant l'étendue des différentes conséquences sur une organisation suite à une accélération du télétravail depuis la crise sanitaire. Des conséquences sur la gestion des ressources humaines ressortent : une vague de départs sans précédent, un rapport au télétravail fluctuant et une gestion complexe de la socialisation et du travail hybride. Cela rejoint les considérations montrant que l'audit social a profondément évolué depuis son apparition dans les années 1970 en France et suit l'évolution de son temps (Igalens & Peretti, 2016) : un audit social en 2023 n'est pas le même qu'en 2000, ni même qu'en 2019, avant le covid.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de répondre à la question suivante : quelles sont les conséquences individuelles et organisationnelles du télétravail pour les parties prenantes depuis la crise sanitaire au sein d'une organisation française ? Nous avons mobilisé le cadre théorique des parties prenantes (Freeman, 1984). Une méthodologie qualitative longitudinale a été suivie avec 11 entretiens semi directifs menés à l'été 2021 et 7 entretiens à l'été 2022, soit un total de 18 entretiens. Les personnes interrogées sont toutes télétravailleurs, dont 5 managers et un responsable des ressources humaines. 7 télétravailleurs ont ainsi été interrogés deux fois. Le terrain est une organisation du secteur associatif lyonnais composée de 30 salariés. Notre étude montre des conséquences tant sur l'innovation ; la localisation des salariés ou de l'organisation, des relations modifiées tant pour les parties prenantes internes (avec un sentiment d'appartenance à l'organisation dégradé) que les parties prenantes externes. De plus, si les télétravailleurs peuvent faire jusque 3 jours de télétravail en 2022 selon leur nouvelle charte, la majorité ne l'utilisent pas et font moins de télétravail que ce qui est autorisé, voire pas de télétravail pour certains. Une majorité soulève aussi un sentiment de culpabilité en télétravail et préfère ainsi revenir travailler au bureau. Le défi de la socialisation des télétravailleurs semble en effet être le principal parmi les trois identifiés dans la littérature pour cette organisation.

Cette recherche comporte naturellement des limites qui sont autant de pistes pour des recherches futures. Tout d'abord, elle repose principalement sur des données d'entretiens. Couplée à de l'observation, cela permettrait une triangulation de données intéressante. Par ailleurs, cette recherche exploratoire appelle à d'autres développements ultérieurs de nature confirmatoire. Enfin, une recherche sur d'autres organisations en dehors du secteur associatif pourrait s'avérer intéressante sur les conséquences du télétravail au sein de PME par exemple.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Alphonse-Tilloy, I., Scoyez-Van Poppel, S., Lacroux, A., Dupont, C., & Ferrauge, P. (2020). Typologie des représentations et pratiques du volet social de la RSE en PME : Une approche par les microfondations. *@GRH*, 34(1), 9-36. <https://doi.org/10.3917/grh.201.0009>
- [2] Berger-Douce, S. (2008). *Rentabilite et pratiques de RSE en milieu PME premiers resultats d'une etude francaise*. 22.
- [3] Berthe, B., & Chédotal, C. (2018). La culpabilité au travail : La parole aux salariés. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(2), 295-318. <https://doi.org/10.7202/1048572ar>
- [4] Berthe, B., Dumas, M., & Poilpot-Rocaboy, G. (2016). Le syndrome de la « femme parfaite ». Et si le sentiment de culpabilité générerait l'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises françaises ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXII(54), 187-206. <https://doi.org/10.3917/rips1.054.0187>
- [5] Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic : Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- [6] Desmarais, C., Dubouloz, S., Laborie, C., Lacroux, A., Borter, S., Dima, J., & Nestea, P. (2022). Le télétravail vu par les dirigeants : Un pas en avant, deux pas en arrière ? : *@GRH*, N° 44(3), 43-77. <https://doi.org/10.3917/grh.044.0043>
- [7] de Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y., & Holt, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice : Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42(5), 675-695. <https://doi.org/10.1177/01708406211010988>
- [8] Freeman, R. (1984). *Strategic management : A stakeholder theory*. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- [9] Gond, J.-P., & Igalens, J. (2020). *Conclusion: Vol. 7e éd.* (p. 115-123). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise--9782715404168-p-115.htm>
- [10] Hehn, T., Leonard, M., & Thaon, I. (2021). Description de l'organisation, des motivations et des conséquences du télétravail pour les salariés dans trois grandes entreprises de Lorraine : Approche qualitative. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 82(1), 19-27. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2020.05.005>

- [11] Igalens, J., & Peretti, J.-M. (2016). *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Editions Eyrolles.
- [12] Lambert, M. (2022). Comment garantir le développement des compétences en télétravail ? *Céreq Bref*, 425(9), 1-4. <https://doi.org/10.57706/cereqbref-0425>
- Largier, A. (2001). Le teletravail. Trois projets pour un même objet. *Réseaux*, 106(2), 201-229.
- [13] Luyer, D. L., & Nappi, I. (2021, juillet 27). *Grand Paris : Le télétravail ne devrait conduire qu'à un exode urbain très limité*. The Conversation. <http://theconversation.com/grand-paris-le-teletravail-ne-devrait-conduire-qua-un-exode-urbain-tres-limite-164883>
- [14] Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>
- [15] Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V. H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees : The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0177>
- [16] Merlet, J., & Pénard, T. (2019). RSE et transformation numérique des entreprises artisanales : Une étude sur données d'enquête. In *Economics Working Paper Archive (University of Rennes 1 & University of Caen)* (N° 2019-02; Economics Working Paper Archive (University of Rennes 1 & University of Caen)). Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS. <https://ideas.repec.org/p/tut/cremwp/2019-02.html>
- [17] Merlet, J., & Poussing, N. (2020). Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : Une étude sur données d'enquête. *Revue d'économie industrielle*, 171(3), 89-138. <https://doi.org/10.4000/rei.9266>
- [18] Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework : New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- [19] Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- [20] Nadel, S. (2013). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme forme de justification : Quels impacts sur le travail ? *Revue Française de Socio-Économie*, 11. <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0165>
- [21] Peretti, J.-M. (2022). Avant-propos. La révolution numérique améliore-t-elle l'impact social des entreprises ? In *RSE et numérique* (p. 54-70). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.rose.2022.01.0054>

- [22] Redien-Collot, R., & Léger-Jarniou, C. (2018). Retard de la RSE des PME françaises ? La prudence et le discours éthique hybride des dirigeantes de PME de forte croissance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 7-33. <https://doi.org/10.3917/entre.172.0007>
- [23] Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(3), 3. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- Savall, H., & Zardet, V. (2022). Avant-propos. In *Menaces et opportunités du télétravail* (p. 15-31). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.savall.2021.02.0015>
- [24] Scaillerez, A., & Tremblay, D.-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : Analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21-31. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>
- [25] Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII(1), 81-94. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>
- [26] Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- [27] Taskin, L. (2021). *Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid*.
- [28] 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>
- [29] Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- [30] Tremblay, D.-G. (2012). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au cur de trois professions*. PUQ.
- [31] Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>

ANNEXE

Les caractéristiques de nos répondants

Tableau 1 : présentation détaillée des répondants 2021 et 2022

Sexe	Répondant	Âge (en années) en 2021	Fonction	Encadrement	Ancienneté en 2021	Couple	Enfants (avec âge en année)	Dates de l'entretien	Durée entretien (en min)
H	R7	46	expert	Oui dans le passé	23 ans	oui	oui 16+18	05/07/21 et 17/08/22	53 et 61
F	R3	44	Conseil	non	12 ans	oui	oui 12+15	01/07/21	26
F	R8	26	Développeur informatique	non	2 ans et demi	oui	non	23/06/21 et 22/07/22	73 et 80
H	R6	35	Ingénieur	oui	3 ans	oui	oui 6 mois	06/07/21 et 19/07/22	37 et 76
F	R2	48	Gestion	non	15 ans	oui	oui 14	22/06/21 et 08/09/22	35 et 38
F	R9	43	Coordinateur	oui	20 ans	oui	oui 8+10+13	06/07/21 et 26/08/22	111 et 63
H	R4	45	Coordinateur Pôle informatique	oui	6 ans	oui	oui 5	25/06/21	32
H	R1	40	Coordinateur	oui	18 ans	NS	oui	21/05 et 17/06/21 et 19/08/22	60 et 65 et 62
F	R5	28	Conseil aux particuliers +membre CSE	non	7 ans	Non	non	24/06/21	47
F	R10	44	RH	non	6 mois	oui	oui, 13 et 17 ans	17/06	65 et 49

AUDIT SOCIAL DES PRATIQUES DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ ORGANISATIONNELLE DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION : CAS D'UNE ENTREPRISE MAROCAINE DU BTP

Chayma HAROUAK

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech

Université Cadi Ayyad de Marrakech

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations-LAREGO

Maroc

harouakchaima@gmail.com

Chafik BENTALEB

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech

Université Cadi Ayyad de Marrakech

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations-LAREGO

Maroc

Cbentaleb@gmail.com

Bouchra ESSLIMANI

Enseignante chercheure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech Université Cadi Ayyad de Marrakech

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations-LAREGO

Maroc

besslimani@gmail.com

RÉSUMÉ:

Cette contribution traite de la prise en compte de la diversité organisationnelle dans les industries traditionnellement masculines, et plus spécifiquement dans le secteur de la construction au Maroc. Bien que les actions concrètes pour promouvoir la diversité organisationnelle demeurent encore timides dans nos organisations, le marché du travail marocain a entamé son évolution vers la diversification des ressources humaines. Le cas des entreprises marocaines de construction est spécialement éloquent à cet égard. Le présent article s'inscrit dans cette vision de promotion de la diversité organisationnelle dans le contexte du secteur du BTP au Maroc. Notre terrain de référence est constitué par une entreprise marocaine du BTP qui s'engage dans une démarche volontariste en faveur de la diversité. Dans le cadre d'une approche qualitative, 15 entretiens semi-directifs ont été

menés afin de produire un *corpus* descriptif des actions concrètes déployées par cette entreprise pour favoriser l'hétérogénéité de sa main d'œuvre. Les participants à l'étude comprennent des professionnels RH, des femmes, des personnes en situation de handicap, des seniors et des juniors. Nos résultats mettent en vedette les pratiques managériales menées par notre entité d'accueil en matière de développement de la parité femmes/hommes, de favorisation de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et de promotion de la diversité des âges. Les pratiques recensées dans le cadre de ce travail peuvent servir au renforcement des politiques de promotion de la diversité qui sont déjà élaborées, ou inspirer les entreprises désirent inclure la diversité au cœur de leurs objectifs managériaux futurs.

MOTS-CLÉS:

Audit social, BTP, diversité de genre, diversité générationnelle, promotion de la diversité, Personnes en Situation de Handicap.

1. INTRODUCTION

Alors que le secteur du BTP contribue graduellement à la création d'emploi au Maroc (création de 108 000 emplois en 2020 selon les statistiques du HCP), il souffre paradoxalement d'une forte pénurie d'une main d'œuvre diversifiée malgré les efforts déployés par l'état pour le soutenir, notamment le lancement du « Plan d'accélération industrielle du Maroc 2014-2020 », et les initiatives des entreprises pour renforcer son attractivité. Le BTP, secteur réputé par sa masculinité, et historiquement connu pour la pénibilité physique qu'il génère, la dangerosité de ses métiers, et les stéréotypes sur les inégalités subies par ses travailleurs, se caractérise sur le marché de l'emploi par une attractivité très limitée en terme de diversité des effectifs, qu'il s'agisse d'âge, de genre, de nationalités, de cultures etc.... Dans le même sens et sur le plan quantitatif, le niveau de participation des femmes aux métiers du BTP demeure dans la plupart des cas largement inférieur à celui des hommes du fait que ses métiers n'étaient jusqu'alors que peu ouverts aux groupes minoritaires. Face à cette réalité, des entreprises opérant dans ce secteur d'activité commencent à prendre conscience des enjeux de la diversité, et tentent sérieusement à modifier l'image négative liée aux métiers du BTP en prouvant leur capacité à accueillir une main d'œuvre plus ou moins hétérogène, et en décidant d'adopter une démarche volontariste pour valoriser le pluralisme de la société, et bénéficier de la diversité existante sur le marché de l'emploi sous ses diverses facettes. Gérer l'hétérogénéité de la main d'œuvre suppose pour l'organisation de « *promouvoir l'égalité des femmes et des hommes ainsi que la mixité des emplois et des fonctions, participer à l'emploi des personnes handicapées, intégrer des personnes d'origine étrangère, proposer des dispositifs d'intégration des différentes catégories d'âge, notamment l'emploi des jeunes et des seniors mais aussi la gestion des carrières des quadras et quinquas.* » (Cornet et Warland, 2008) [1]. Par ailleurs, la gestion de la diversité concerne tous les employeurs, tant des PME que des grandes entreprises, tant du secteur privé que public, marchand ou non-marchand (Ibid).

Dans le cadre de cette contribution, nous souhaiterons savoir comment les entreprises opérant dans le secteur du BTP peuvent surmonter sa nature contraignante ainsi que sa culture à dominante masculine, et s'engager dans une démarche active d'accroissement de la diversité. C'est ainsi que cet article ambitionne d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante: « *Dans quelle mesure les entreprises du BTP peuvent-elles promouvoir la diversité de leurs effectifs ?* ». Plus précisément, nous cherchons à savoir quelles sont les pratiques déployées par ces entreprises pour intégrer toutes les catégories sociales.

Pour y répondre, nous avons orienté nos investigations vers le secteur du BTP, et plus spécifiquement vers une holding marocaine où nous nous sommes focalisés dans un premier temps sur l'audit social des pratiques RH déployées par cette entité afin de promouvoir la diversité de son effectif en s'appuyant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de ses responsables RH. Dans un second temps, nous avons interviewé un échantillon des salariés pour évaluer leur ressenti et leur vécu par rapport à cette thématique. L'ensemble de ces captures de données visait à recenser et à évaluer les pratiques managériales de notre entité d'accueil en matière de promotion de la diversité.

Nous présenterons dans la première partie de cet article le cadre conceptuel de notre réflexion. Tout d'abord en analysant le concept de diversité et en explorant ses différentes dimensions. Nous nous intéresserons ensuite à étudier les liens du terme de la diversité avec les notions de la lutte contre les discriminations, d'égalité, d'inclusion sociale et de responsabilité sociale. Dans une deuxième partie, nous mettrons en lumière le cas d'une entreprise marocaine du BTP, qui représente notre terrain de recherche. Après la présentation de la méthodologie utilisée dans un premier temps, la discussion portera dans un second temps sur la restitution des principaux résultats obtenus de l'étude.

2. CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

2.1. La diversité : Un mélange de caractéristiques individuelles, sociales et organisationnelles

La notion de la diversité est une notion polysémique et implique un pluralisme qui la rend difficile à cerner. La manière de la traiter diffère selon l'histoire, le contexte, les objectifs, la culture, l'environnement et le secteur d'activité de chaque entreprise. Etymologiquement, la diversité provient du mot latin « *diversitas* » qui renvoie à « *une contradiction, une différence et une variété* ». Selon le Petit Robert de la langue française, elle désigne le caractère de ce qui est varié, différent et se rapporte à la pluralité.

En biologie, le concept de la biodiversité s'arrime à l'évidence de la nature. Il est utilisé pour qualifier la variété et la variabilité des écosystèmes, des gènes, et des espèces vivantes sur terre sous toutes leurs formes.

Dans le domaine de la gestion, la notion de la diversité est définie par l'organisme « Society for Human Resource Management » SHRM (2008) comme « *un mélange collectif de différences et de similitudes qui comprend les caractéristiques individuelles et organisationnelles, les valeurs, les croyances, les expériences, les antécédents, les préférences et les comportements* » cité par Duguay (2021, p.6) [2]. Selon Point (2006, p.62), la diversité désigne « *l'ensemble des différences individuelles dans un groupe donné, qu'elles soient visibles, telles que le sexe, l'âge, l'ethnie, le handicap, etc... Ou invisibles, comme par exemple l'orientation sexuelle, l'affiliation politique, les croyances religieuses, etc ...* » [3]. D'autres auteurs, à l'instar de Wayne Mondy, Noe, Premeaux, Bandy Mondy (2001) inscrivent la diversité dans une logique d'inclusion sociale qui implique la création d'une culture de soutien incluant tous les salariés, nonobstant leurs attributs intrinsèques ou extrinsèques [4].

D'un point de vue théorique, la notion de la diversité comprend toute la palette des différences qui rendent chaque être humain unique, ce qui explique l'hétérogénéité identifiée autour de ce concept. Dès lors, la variété de ses définitions laisse un certain flou sur les éléments constitutifs de cette diversité qu'il faut gérer (Cornet et Delhay 2007), ce qui présuppose l'identification des différentes dimensions à considérer. D'une manière générale, la diversité englobe les différences liées aux catégories du genre, du handicap et d'âge. Elle implique également des facteurs moins visibles, comme la culture, la religion, les croyances et l'orientation sexuelle.

Pour clarifier le débat sur les caractéristiques de la diversité, Annie Cornet et Christine Delhay (2007) ont réalisé un inventaire de classifications des différents niveaux de différenciation pris en compte en matière de diversité qu'elles ont résumé dans cinq catégories que nous présentons dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Les caractéristiques de la diversité selon Cornet et Delhay (2007)

Type des caractéristiques	Définition
Les caractéristiques physiques visibles	Elles correspondent à la perception que l'on peut porter sur l'autre à première vue. (âge, couleur de peau, sexe, taille, poids...).
Les caractéristiques physiques fonctionnelles	Elles renvoient principalement aux éléments physiques qui sont « handicapants » dans un contexte particulier. (handicap, grossesse, taille, poids...).
Les caractéristiques individuelles	Elles sont liées à l'histoire de vie de l'individu. (expérience, degré de maîtrise de certaines langues, orientations sexuelles).
Les caractéristiques sociales	Elles identifient l'individu selon son appartenance à un groupe social. (nom, prénom, langue maternelle, lieu de vie, orientations politiques, nationalité...).
Les caractéristiques organisationnelles	Elles renvoient à l'appartenance de l'individu à un métier ou une organisation.

Source: Reproduction de la classification de Cornet et Delhay (2007) par les auteurs.

Dans le présent travail, l'attention est portée particulièrement sur trois dimensions principales de la diversité, à savoir : le genre, l'âge et le handicap.

La diversité du genre, appelée aussi la diversité sexuelle, désigne les variantes des caractéristiques sexuelles et des identités du genre. La diversité d'âge quant à elle, se réfère à la diversité des générations. Selon Atias-Donfut (1988) le concept de génération se définit comme : « *des individus ayant en commun une même empreinte historique et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail* » cité par Grima (2007,p.28) [5]. Il s'agit plus spécifiquement des variétés entre les deux extrêmes, les juniors et les séniors.

Le handicap quant à lui représente selon la loi du 11 février 2005 : « *toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un poly-handicap ou d'un trouble de santé invalidant* ».

2.2. Autour de la notion de la diversité

L'émergence des travaux sur la diversité s'inscrit dans le droit fil des réflexions autour des notions de la lutte contre les discriminations, d'égalité, de l'inclusion sociale et de la RSE, ce qui a engendré un fréquent amalgame dans l'usage des « politiques de diversité », « politiques d'égalité », « politiques de lutte contre les discriminations », « politiques d'inclusion sociale » et « politiques de RSE ». Bien que les cinq reflètent des conceptions fondamentales proches, elles ne sont pas pour autant équivalentes. Pour clarifier ce flou terminologique et éviter les confusions de sens, il semble nécessaire d'apporter quelques précisions.

2.2.1. De « la lutte contre les discriminations » à « la promotion de la diversité »

Depuis l'apparition de la notion de la diversité, nous avons assisté à plusieurs évolutions sémantiques qui témoignent le chemin pris pour que ce concept se soit imposé, peu à peu, dans le domaine de la gestion. Avant d'entamer les facteurs qui ont concouru à faire apparaître la diversité dans les discours, il convient de rappeler la définition de son antonyme « discrimination ». Au sens étymologique du terme, le mot discrimination provient du latin « *discriminatio* » qui signifie séparation. Selon les mots de Legault M.J. (2002), « *il est question de discrimination lorsque les membres d'un groupe cible, à compétence équivalente, ont des possibilités d'emploi inégales, des revenus moins élevés, des perspectives d'avancement limitées et sont proportionnellement moins nombreux ou absents de certains emplois* », cité par Montargot et Peretti (2014) [6]. Le concept de la lutte contre les discriminations a fait son apparition durant le 20e siècle dans les pays occidentaux, après la déclaration universelle des Droits de l'Homme et dans le cadre des luttes pour l'égalité des droits. Son émergence a été majoritairement monopolisée par des acteurs associatifs, académiques et institutionnels, tandis que la thématique de la diversité a été abordée principalement sous la volonté des acteurs patronaux, soucieux du rôle social de l'entreprise (Bereni, 2009) [7]. Par ailleurs, le glissement sémantique de la notion de la lutte contre les discriminations vers le terme de diversité est

passé par plusieurs déplacements lexicaux. Selon Bereni (2009, p.97), le travail d'adaptation de la diversité à la grammaire managériale « s'est d'abord traduit par l'effacement symbolique des connotations juridiques et militantes initialement dominantes dans la définition de l'anti-discrimination et jugées à la fois trop « rigides » et « ringardes » dans le monde de l'entreprise ». En effet, l'ancrage du concept de la diversité dans les discours politiques et médiatiques s'est effectué à travers des remplacements lexicaux des vocables sensibles et violents comme « la lutte contre », « l'anti-discrimination », « le racisme » par des termes à connotation plus positive comme « inclusion » et « promotion de la diversité ». Cette évolution sémantique de la diversité a réussi à réduire le caractère répressif des enjeux de l'anti-discrimination et à donner un effet euphémisant à leur dimension agonistique.

2.2.2. Les déplacements entre les « politiques d'égalité » et les « politiques de la diversité »

Avant de distinguer le vocable de diversité de celui d'égalité, il importe tout d'abord de ne pas confondre égalité et équité. Ces deux concepts sont souvent utilisés d'une manière interchangeable, ce qui peut conduire à une confusion. Si l'on s'en tient à sa définition juridique, l'égalité se rapporte à l'interdiction de toute forme de distinction entre les individus, et repose sur le principe qui nécessite qu'ils disposent tous des mêmes droits et qu'ils doivent être traités de la même manière. Tout comme l'égalité, l'équité vise à promouvoir la justice, sauf qu'elle va plus loin en visant à corriger d'abord les inégalités pour arriver à l'équivalence des chances. L'historique du concept de l'égalité atteste la grande évolution de ces réflexions dans la littérature. Au départ, et pendant la période des années 1970, nous parlons essentiellement de « l'égalité juridique » qui s'appuyait exclusivement sur des politiques gouvernementales du non discrimination. Les années 1980 se caractérisaient par le lancement de l'approche des actions positives comme mesures correctrices d'inégalités. Ces deux stratégies n'étaient pas suffisantes pour réaliser un progrès structurel et éradiquer les discriminations sous toutes leurs formes. C'est pourquoi dans les années 1990 un nouveau terme a fait son irruption, à savoir la diversité. Les politiques de promotion de la diversité consistent à combiner la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité pour tous les collaborateurs, tout en tenant en compte de leurs différences et en les considérant comme une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Les différences entre une « politique d'égalité » et une « politique de diversité » peuvent se constater à plusieurs niveaux. Nous pouvons souligner dans le tableau ci-dessous les principaux déplacements entre les deux politiques.

Tableau 2 : Principales différences entre les politiques d'égalité professionnelle et les politiques de gestion de la diversité

Politique d'égalité professionnelle	Politique de la diversité
concentre sur la lutte contre les discriminations	que tous les employés maximisent leur potentiel et leur contribution à l'entreprise
Initiée en externe	Initiée en interne

Approche légale	Approche par les besoins des entreprises
Se concentre sur l'aspect quantitatif Recherche le volume	Se concentre sur l'aspect qualitatif Recherche d'opportunité
Assume l'assimilation	Assume le pluralisme
Politique réactive	Politique proactive
e comme ne concernant que les femmes, les minorités ethniques et les personnes handicapées.	e un large nombre de personnes, aucune n'est exclue.
e comme ne concernant que les femmes, les minorités ethniques et les personnes handicapées.	Concerne toutes les différences
Est l'affaire des RH	Est l'affaire de tous
Repose sur la discrimination positive	Ne repose pas sur la discrimination positive

Source : D'après Bender (2004) et Kandolla et Fullerton (1998)

D'après les distinctions proposées par Bender, nous pouvons noter que dans une politique d'égalité, l'objectif est de traiter les individus avec justice et de permettre aux groupes défavorisés de bénéficier des mêmes chances indépendamment du sexe, de la race, de l'âge, etc. Tandis que dans une politique de diversité l'accent est davantage mis sur la valorisation des différences individuelles. Il s'agit de noter que chaque individu est différent, et de comprendre, respecter et gérer efficacement ses différences.

2.2.3. L'inclusion sociale comme nécessité à la diversité organisationnelle

Les deux notions de diversité et d'inclusion sont si étroitement liées qu'il est courant de les confondre. Bien qu'ils soient complémentaires, les deux termes sont distincts et définissent des réalités différentes. Si l'on s'en tient à la définition proposée par la SHRM (2008), l'inclusion correspond à « *la réalisation d'un environnement de travail dans lequel tous les individus sont traités équitablement et respectueusement, ont un accès égal aux opportunités et aux ressources, et peuvent contribuer pleinement au succès de l'organisation* » [8]. La diversité et l'inclusion sont deux concepts qui vont de pair, l'un est certainement nécessaire pour réaliser l'autre. En effet, du moment où la diversité organisationnelle décrit les différences des caractéristiques personnelles, physiques et sociales, l'inclusion représente la culture qui permet à la diversité de prospérer, et traduit les procédures que les organisations adoptent pour permettre à ces différences de coexister d'une manière mutuellement avantageuse.

Pour clarifier davantage la distinction entre ces deux notions, nous pouvons considérer la diversité comme le « quoi » puisqu'elle se réfère à la composition de la main-d'œuvre, et l'implication comme le « comment » étant donné qu'elle décrit un environnement respectueux de la diversité qui intègre pleinement tous les membres de la communauté (Nassif-Gouin et al., 2021) [9], et vise à créer une culture de travail qui permet une valorisation des contributions des individus quelle que soit la dimension de la diversité.

2.2.4. La promotion de la diversité comme pratique socialement responsable

Du moment où la promotion de la diversité vise à apprécier et à accepter les minorités au sein des organisations en créant un milieu de travail d'inclusion et de tolérance où chaque individu se sent accepté et valorisé, le sigle RSE « Responsabilité Sociale des Entreprises » peut se définir comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes* » (livre vert de la commission européenne « Promouvoir un cadre européen de la RSE ») [10]. La notion de la diversité, comme celle de la RSE, préserve le caractère volontaire des démarches et repose sur l'idée que concilier les intérêts de l'entreprise et ceux des parties prenantes peut contribuer à sa performance économique. À partir de cela, la promotion de la diversité peut être conçue comme une modalité de management de la RSE, et comme une composante centrale de sa partie sociale (Hammach 2016) [11]. En effet, la RSE, qui intègre la notion de la diversité, fait partie de la stratégie des entreprises qui veillent à refléter une image « humaine » et « citoyenne ». Par ailleurs, être socialement responsable ne signifie pas uniquement pour l'entreprise de traiter des problématiques environnementales et sociales et les introduire dans ses systèmes de gestion internes, mais il s'agit également de penser et agir pour que la variété et la mixité de sa main d'œuvre soient une source de valeur et de richesse, et considérer les ressources humaines de l'entreprise comme une partie prenante importante ayant une légitimité et un pouvoir sur elle.

Dans la même perspective, inscrire la promotion de la diversité dans la démarche RSE de l'entreprise consiste à lutter activement contre toute forme de discrimination en termes de recrutement, de formation, de rémunération et d'évolution de carrière. Cela peut se traduire par des accords favorisant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des personnes en situation de handicap, l'insertion durable des jeunes, le maintien en emploi des seniors et la transmission des savoirs entre les générations.

3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ADOPTÉE DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

3.1. Démarche de l'étude :

D'un point de vue méthodologique, notre étude est basée sur une démarche qualitative exploratoire menée à partir d'une étude de cas unique. Cette démarche nous a permis « *d'accéder aux situations concrètes en entreprise* » Wacheux (2005) [12] pour évaluer les pratiques RH déployées par une entité marocaine opérant dans le secteur du BTP afin d'agir en faveur de la diversité. Dans ce sens, nous avons mené 15 entretiens semi-directifs, réalisés conformément à un échantillonnage que nous définirons ultérieurement plus en détails. Il s'agit globalement des professionnels RH, des femmes, des personnes en situation de handicap, des seniors et des juniors appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles. Un guide d'entretien spécifique a été élaboré pour chacun des groupes cibles, et il a respecté la méthode de l'entonnoir, allant du général au particulier comme recommandé par Giannelloni et Vernet (2001). Les entretiens se sont déroulés en entreprise, et en

accord avec les personnes concernées conformément à leurs disponibilités. Ils ont duré de 40 min à 1 heure en moyenne et ont été enregistrés. Les enregistrements ont fait après l'objet d'une retranscription intégrale sur traitement de texte tout en respectant les propos exacts de nos interviewés. Pour notre analyse de données, nous avons procédé par une analyse thématique verticale axée sur le répondant, et une analyse horizontale par thème.

Tableau 3: Eléments méthodologiques

Type de l'étude	Etude qualitative
Objectifs de l'étude	Recenser et évaluer les pratiques managériales mises en place par l'entreprise en faveur de la promotion de la diversité organisationnelle. Evaluer la perception de nos groupes cibles à l'égard de ces pratiques.
Types de données	Données descriptives et qualitatives.
Mode de récolte des données	La méthode de l'entretien semi-directif.
Guide d'entretien	Le guide d'entretien a été conçu autour de 6 thèmes suivants: Le recrutement, la promotion, l'évaluation, la formation, la rémunération et les conditions de travail.
Durée moyenne des entretiens	Les entretiens ont duré moyennement 1 heure.
Déroulement des entretiens	Les entretiens sont structurés en fonction des 4 étapes proposées par Martine Hlady Rispal (2002), soient l'introduction, le centrage, l'approfondissement et la conclusion.
Mode de traitement des données	Après l'étape de la retranscription et du codage des données, ces derniers ont fait l'objet d'un traitement basé sur l'analyse thématique de contenu qui s'est ramifiée en deux parties : l'analyse verticale qui englobe les thèmes traités et l'analyse horizontale axée sur le discours des répondants qui a pour objectif de cerner leurs perceptions.

Source: Auteurs

3.2. Terrain de l'étude

Il nous a semblé intéressant de prendre comme terrain de l'étude un groupe marocain du BTP. Le choix de cette entité comme terrain de référence est appuyé sur plusieurs critères. Tout d'abord, le groupe est considéré comme l'une des rares entreprises marocaines, opérant dans un secteur d'activité assez spécial « le BTP », qui souhaite donner l'exemple en matière de RSE en choisissant d'asseoir une réelle culture socialement responsable au sein de toutes ses filiales. Par ailleurs, notre choix est également motivé par son engagement ferme et immuable qui passe au-delà des obligations légales à sa volonté de faire de la diversité un axe stratégique qu'elle vise à continuellement améliorer à travers l'intégration d'une main d'œuvre hétérogène, la promotion de l'égalité professionnelle et l'élimination des discriminations à tous les niveaux et dans tous ses processus. En outre, l'entreprise a été primée à plusieurs reprises des trophées et labels attestant ses efforts. En effet, elle a décroché

en 2013 le Prix du "Meilleur employeur au Maroc", dans la catégorie des grandes entreprises. En 2015, elle a gagné le « Prix de l'entreprise citoyenne », et finalement en 2019, le groupé a remporté « le Trophée Marocain de la Diversité et Inclusion », catégorie « Égalité des chances et non-discrimination », délivré par « la Chaire de d'Innovation Managériale ».

3.3. Echantillon de l'étude

Notre panel est composé de 6 femmes, 1 personne en situation de handicap, 2 juniors et 2 séniors. Quant aux responsables RH, nous avons choisi d'interviewer le DRH groupe, le responsable RH, le responsable de formation et le responsable de recrutement.

L'échantillon est choisi minutieusement en se basant sur différents critères, tels que l'ancienneté, la catégorie socioprofessionnelle, le genre et l'âge.

Les tableaux ci-dessous décrivent en détail la structure de l'échantillon de notre étude.

Tableau 4 : Caractéristiques des répondants de la population des groupes cibles

Profil	Groupes cibles	Genre	Age	Ancienneté
1	GC-Femme	Femme	40ans	15ans
2	GC-Femme	Femme	43ans	20ans
3	GC-Femme	Femme	25ans	5mois
4	GC-Femme	Femme	40ans	15ans
5	GC-Femme	Femme	28ans	2ans
6	GC-Femme	Femme	42ans	16ans
7	GC-PSH	Homme	37ans	13ans
8	GC-Senior	Femme	43ans	20ans
9	GC-Senior	Femme	42ans	16ans
10	GC-Junior	Homme	34ans	6ans
11	GC-Junior	Homme	34ans	5ans

Source: Auteurs

Tableau 5: Caractéristiques des répondants de la population des responsables RH

Profil	Population	Genre	Fonction
1	Responsable	Homme	DRH Groupe
2	Responsable	Homme	Responsable RH
3	Responsable	Femme	Responsable Recrutement
4	Responsable	Homme	Responsable Formation

Source: Auteurs

4. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

4.1. Présentation des résultats de l'étude : La démarche de promotion de la diversité au niveau des pratiques RH adoptée par l'entreprise

Bien que les circonstances du secteur soient assez particulières, l'entreprise fait preuve de bonne volonté pour assurer l'équité et la transparence au niveau de toutes ses pratiques RH. Nous présentons ci-dessous un ensemble d'actions menées par l'entreprise que nous avons pu repérer lors de notre étude qualitative, et qui sont non seulement explicitées en tant que mesures principalement dédiées à la promotion de la diversité, mais aussi en tant qu'esprit de l'organisation.

4.1.1. Recrutement et intégration

Les entretiens ont permis de constater que chaque étape du processus de recrutement, allant de la définition des postes jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue se fait objectivement, abstraction faite du genre, de l'âge, de l'apparence physique ou de tout type de critères subjectifs, et se base uniquement sur l'adéquation poste-profil. Pour mieux objectiver ce processus, la décision de recrutement est décentralisée, et se prend par un comité soucieux de l'équité et de la non discrimination. Dans le même sens, l'entreprise mène plusieurs actions concrètes et ciblées visant à intégrer toutes les catégories sociales. Selon le responsable de recrutement, la plus récente de ces actions est une étude qui a été réalisée au sein du groupe, et qui avait pour objectif de recenser l'ensemble des postes pouvant être occupés par des femmes, des jeunes diplômés et des personnes en situation de handicap. Par cette initiative, l'entreprise vise à améliorer la représentativité des femmes et des minorités au sein de ses différents services. Parallèlement, en plus du fait que la Direction des Ressources Humaines confirme avoir favorisé le recrutement des femmes majoritairement dans les fonctions support, qui ne représentent aucune pénibilité ou risque pour elles, la nouvelle démarche annoncée par la holding démontre sa volonté de les intégrer progressivement dans le métier de technico-commercial ainsi que dans les postes de haute responsabilité. De plus, et dans le cadre de l'élargissement de son sourcing à des collaborateurs au profil atypique, l'entreprise s'est présentée pour la première fois en 2019 dans le « Forum Handicap Maroc », un forum marocain spécifique pour l'insertion professionnelle des PSH (Personne en Situation de Handicap).

4.1.2. Formation

Selon le discours des interviewés, la formation représente l'un des plus grands piliers de la stratégie de l'entreprise en terme de développement de son capital humain. D'après le responsable de formation, environ une estimation de 1 % de la masse salariale est dédiée aux actions de formation. Dans le même sens, Le DRH groupe a souligné que la formation est au centre des préoccupations stratégiques de l'entreprise : « *la gestion des compétences figure comme un axe prioritaire dans la*

stratégie RH de notre établissement ». Les collaborateurs interviewés ont confirmé que l'entreprise organise une panoplie de formations tout au long de l'année, en faveur de tous les services, et toutes les catégories socioprofessionnelles ont les mêmes chances d'y bénéficier, avec un large choix en termes de cycles proposés (formations internes, actions d'alphabétisation, formations continues, études doctorales...). Le responsable de formation a indiqué que l'offre de formation se fait objectivement, et principalement pour répondre aux besoins en compétences exprimés par les collaborateurs. Le choix des bénéficiaires de la formation se fait en se basant sur deux évaluations annuelles : l'évaluation métier et l'évaluation des besoins en formation, la combinaison des résultats des deux évaluations permet à l'entreprise d'identifier les lacunes et les besoins réels de chaque collaborateur afin de proposer par la suite des actions de formation adéquates.

4.1.3. Évaluation

Le système d'évaluation de l'entreprise a été refondu à la fin de 2015, il s'appuie sur deux supports distincts, l'un permettant d'apprécier les performances, et l'autre permettant « l'évaluation métier » ou bien « l'évaluation des compétences ». D'après les témoignages des responsables RH, le groupe dispose des outils et des démarches scientifiques nécessaires pour objectiver le processus d'évaluation. Ce dernier se fait par un comité d'appréciation des performances, qui se base selon les propos du DRH sur des critères non discriminants et pointus, tels que l'atteinte des objectifs et l'évaluation globale par la hiérarchie qui se fait à travers l'entretien individuel annuel.

4.1.4. Promotion

Du point de vue des responsables RH, la promotion se fait objectivement et équitablement en se basant sur un système d'appréciation de la performance. Ainsi, la décision de promouvoir un collaborateur se prend à l'unanimité au niveau d'un comité appelé « le comité de rémunération et de promotion », constitué de la Direction des Ressources Humaines, la Direction Générale et la hiérarchie du collaborateur sujet de la promotion. Ce comité a pour mission principale de garantir l'objectivité du processus de promotion, et de favoriser la promotion interne des collaborateurs lorsqu'une opportunité se présente. Selon le DRH groupe, « *en moyenne un collaborateur peut évoluer d'un poste à un autre après une durée minimale de 5 ans, et après avoir fait preuve de mérite et de compétence également* ». En outre, l'entreprise favorise la promotion hiérarchique et fonctionnelle de ses collaborateurs, elle a ainsi instauré des « passerelles métiers » pour les employés souhaitant développer un « parcours expertise » tout en préservant le même domaine de compétences. Il reste à mentionner que l'entreprise dispose d'un plan de carrières dépersonnalisé pour tous les postes ayant des perspectives d'évolution. Selon les réponses des collaborateurs interviewés, ils ont admis qu'ils sont au courant des perspectives de carrière qui leur sont offertes, et qu'ils ont assez de possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise.

4.1.5. Rémunération

Le groupe s'est investi en 2019 dans la mise en place d'un nouveau système de rémunération basé principalement sur la contribution du collaborateur dans le résultat de l'entreprise. Ce nouveau système basé sur une grille salariale et une méthode de pesée spécifique à la nature du secteur de l'entreprise a pour objectif de garantir une équité salariale interne en rémunérant la contribution et non la personne, abstraction faite de son genre, son âge, ou de ses capacités physiques. Cette politique purement « objective et dépersonnalisée » d'après le DRH, vient combler et corriger les manquements de sa précédente, et veille à estomper ce sentiment d'iniquité et de sous-rémunération qui a été présent chez une catégorie des collaborateurs, notamment les femmes.

4.1.6. Conditions de travail et climat social

Le climat social au sein de notre entreprise d'accueil est l'un de ses points forts. L'ambiance qui règne entre les collaborateurs est une ambiance familiale. Les écarts d'âges ne sont pas visibles dans l'entreprise, et les conflits intergénérationnels, que ce soit au sein des équipes ou avec la hiérarchie, sont absents. Nos interviewés ont témoigné à l'unanimité de la complémentarité qui existe entre les différentes catégories d'âges au sein de l'entreprise, et considèrent d'autant plus que cette diversité est perçue par eux comme un facteur de cohésion et de complémentarité. La personne junior que nous avons interviewée déclare que : *« il n'y a pas de conflits entre les différentes catégories d'âge dans mon équipe ni même au sein l'entreprise je trouve, et ceci revient à plusieurs raisons dont principalement la culture Marrakchie qui est un facteur très important. Ici les juniors comme les séniors ont tous un sens d'humour et blaguent tout le temps, ce qui crée une atmosphère de travail conviviale et chaleureuse et ne laisse pas de place pour les tensions et les conflits »*. Dans la même veine, d'après les propos de l'un des séniors interviewé : *« le conflit générationnel n'est pas très prononcé. Il y a ici des différentes tranches d'âge. Par rapport aux juniors, lorsqu'ils intègrent l'entreprise on les forme pour qu'ils apprennent le métier en contre partie ils nous ramènent leur sang neuf et leur maîtrise de la technologie. Et pour les anciens, on tient notre expérience de leurs savoirs et leur expertise »*.

Quant aux conditions de travail, le DRH a déclaré que l'entreprise est très vigilante par rapport aux risques socioprofessionnels. Cela se traduit par sa démarche d'évacuation en cas d'incendie assez spéciale et efficace et dont les consignes sont maîtrisées par tous les collaborateurs. Ainsi, en cas de handicap ou de maladie chronique engendrés par l'entreprise, le DRH groupe a mis l'accent sur un processus de suivi et de redéploiement effectué par l'entreprise en faveur du personnel affecté.

4.2. Quelques défaillances soulevées...

Compte tenu de son secteur d'activité assez difficile, le groupe veille à mettre en place un environnement de travail égalitaire, inclusif et sain. Toutefois, il convient d'attirer l'attention sur quelques carences constatées à plusieurs niveaux. Ces carences s'articulent autour de deux problématiques majeures, celles liées à la nature du secteur d'activité de l'entreprise, et celles liées à son management.

4.2.1. Défaillances liées à la nature du secteur d'activité (BTP) :

La principale défaillance soulevée à ce niveau est la faible représentation des femmes dans l'effectif du groupe (8 % des femmes contre 92 % des hommes). Cet écart remarquable dans la répartition de l'effectif par genre peut être expliqué en grande partie par l'activité industrielle de l'entreprise, qui nécessite un recrutement massif du sexe masculin, et exclut celui des femmes dans bon nombre de postes légalement interdits par la loi, comme il est noté dans l'article 181 du code du travail marocain : « *Il est interdit d'occuper les mineurs de moins de 18 ans, les femmes et les salariés handicapés à des travaux qui présentent des risques de danger excessif, excèdent leurs capacités ou sont susceptibles de porter atteinte aux bonnes mœurs.* »

4.2.2. Défaillances d'ordre managérial :

D'une part, la faible présence des femmes dans les postes de haute responsabilité. La répartition des catégories socio-professionnelles par genre a dévoilé que 92 % de l'effectif global de l'entreprise est occupé par des hommes avec 72 % dans la CSP « employé », contre 8 % des femmes au niveau de tout le groupe avec une faible présence dans les postes de carrières (0,5 %). Plus nous remontons dans les postes hiérarchiques, plus nous pouvons remarquer la quasi absence des femmes dans le top management.

D'autre part, l'accessibilité ardue des PSH. Même si l'entreprise estime être dotée d'une infrastructure permettant d'intégrer des personnes avec tout type de handicap, nos observations sur le terrain affirment que les locaux de l'entreprise ne sont que « partiellement » accessibles pour l'accueil des PSH et surtout les personnes à mobilité réduite, et qu'il y a un besoin de déployer plus d'effort par l'entreprise afin de faciliter leur mobilité et sécuriser leurs déplacements. Enfin, les femmes interviewées déclarent que l'articulation entre leurs vies personnelles et professionnelles leur est difficile, et jugent que mis à part la flexibilité d'horaire, l'entreprise ne fournit pas d'efforts spécifiques pour elles afin de les aider à équilibrer entre les deux vies.

4.3. Discussion des résultats

À la lumière de notre étude, nous avons constaté que parmi toutes les pratiques RH de l'entreprise, la formation est considérée comme la pratique la plus appréciée par les collaborateurs qui reconnaissent l'importance des moyens déployés par l'entreprise pour les former d'une manière équitable et régulière. En matière de recrutement, l'entreprise met en place plusieurs actions concrètes et ciblées, visant à intégrer toutes les catégories sociales ainsi que les différentes catégories d'âges. Les réponses des interviewés de notre échantillon témoignent des pratiques déclarées par l'entreprise, et ne réclament aucune forme de discrimination à ce niveau. Le processus d'évaluation du groupe est classique et ne soulève pas d'insuffisances de la part de nos interviewés qui déclarent être évalués équitablement et d'une manière juste basée sur l'atteinte des objectifs déterminés en

début d'année. En ce qui concerne l'axe de la promotion, ce dernier a été critiqué de la part des interviewées femmes, qui le percevaient comme étant lent et pénalisant pour elles. Ce ressenti éprouvé par les femmes interviewées est expliquée selon elles en premier lieu, par la nature du secteur défavorisant pour la femme et dont la majorité des postes ont un caractère masculin et pénible, et en second lieu par la méfiance du top management à leur égard et la remise en question de leur mérite. Le DRH du groupe a justifié ce ressenti, d'une part, par la faible représentativité des femmes dans l'effectif global de l'entreprise qui s'explique par le grand nombre de défis que le groupe doit relever pour pouvoir l'améliorer, ces défis se traduisent par les préjugés sur les limites en matière de force physique des femmes, les lois interdisant l'emploi des femmes dans des métiers pénibles (l'article 181 du code de travail marocain), et les difficultés de sourcer des femmes ayant des compétences et des savoirs faire dans les métiers du BTP. Et d'autre, part par les spécificités du secteur du BTP et sa culture à dominante masculine qui jouent en défaveur de la féminisation des postes et de l'intégration des femmes dans les métiers du BTP même si l'entreprise le souhaite, d'après le témoignage du DRH : « 80 % des postes sont légalement interdites pour les femmes à cause de leur caractère pénible, ce qui limite statistiquement leur chance d'occuper le même nombre de postes que les hommes dans le top management ». Contrairement aux femmes, la personne en situation de handicap que nous avons interviewée confirme voir sa carrière évoluer aussi équitablement que celle de ses collègues et arrive à atteindre ses objectifs professionnels en terme d'évolution, selon cet interviewé « la promotion se fait sur la base de la performance en termes d'atteinte des objectifs, de la persévérance et de l'ambition de la personne ». Par rapport aux ressentis des collaborateurs à l'égard du système de rémunération, même si beaucoup de salariés sont persuadés que la politique de rémunération est basée sur le principe de la performance et de la méritocratie, certains pensent que la reconnaissance, n'est pas offerte de façon cohérente à travers l'organisation et que le salaire qu'ils perçoivent n'est pas tout à fait juste pour l'effort qu'ils fournissent. En revanche, les interviewés semblent être satisfaits des avantages sociaux et plus précisément de la couverture médicale et des avantages socioculturels du pays (pèlerinage, Aïd, Ramadan...). Pour les conditions de travail, nous avons constaté que le groupe, compte tenu de son secteur d'activité assez difficile, veille à mettre en place un environnement de travail sain et sécuritaire, permettant à ses collaborateurs d'accomplir leurs missions dans de bonnes conditions. Pareillement pour le climat social de l'entreprise, il semble à travers les réponses des interviewés que l'ambiance de travail est très chaleureuse voire même familiale. En effet, les collaborateurs apprécient la coopération et l'esprit d'équipe, et confirment que leurs collègues font preuve d'intégrité et d'éthique et respectent leurs idées et leurs sentiments ce qui les inspire à donner le meilleur de leur-même quotidiennement.

5. CONCLUSION:

Nous avons traité à travers cette contribution un phénomène qui prend beaucoup d'ampleur ces dernières années et qui a emprunté plusieurs appellations: « la lutte contre les discriminations », « la promotion de l'égalité professionnelle », ou encore « la promotion de la diversité ». Sur le plan théorique, la forte mobilisation des thématiques liées à la diversité dans les travaux de recherche

témoigne de sa montée en puissance. Cette mobilisation est accompagnée sur le plan pratique par le développement des problématiques de diversification des effectifs dans le monde organisationnel par les entreprises qui commencent à engager des actions concrètes en faveur de la diversité. Notre article qui s'inscrit dans cette optique avait pour objectif d'explorer les pratiques managériales déployées par une entreprise marocaine du BTP, qui a relevé le défi de dépasser les contraintes de son secteur d'activité pour intégrer la diversité à des postes historiquement masculins et favoriser les stratégies d'inclusion sociale dans ses modes de gestion. Cela se traduit par sa prise en considération transversale d'élimination des discriminations, son intégration professionnelle de certaines catégories de travailleurs telles que les personnes en situation de handicap, sa contribution à l'encouragement de la collaboration entre les salariés de différentes générations et son amélioration de la représentativité des femmes à tous les niveaux. La description des pratiques déployées par cette entité n'est pas faite nonchalamment, nous nous sommes assurés qu'elles respectent et valorisent réellement la diversité pour que le résultat de ce travail puisse représenter un bénéfice d'image dont peut tirer profit tout un secteur, et inspirer les entreprises désirant inclure le management de la diversité dans leurs objectifs managériaux futurs.

La contribution majeure de ce travail réside dans le fait que notre grille d'analyse nous a permis de déduire un ensemble de pratiques qui peuvent servir comme un outil d'aide permettant d'inspirer les entreprises souhaitant s'impliquer dans des projets qui visent à promouvoir la diversité dans l'emploi. Nous souhaitons également donner l'exemple aux entreprises marocaines opérant dans le secteur du BTP principalement, de l'importance majeure de la diversité organisationnelle et les encourager à dépasser les contraintes du secteur, qui, à cause de son caractère pénible et masculin, peut représenter des barrières à l'entrée pour certaines catégories de travailleurs.

En ce qui concerne les limites de notre recherche, une limite relative à l'analyse uniforme peut être soulevée. En effet, les résultats de cette étude sont basés principalement sur une méthodologie qualitative, qui peut refléter un aspect descriptif et subjectif. Cette contrainte résulte de la nature des données recueillies (des données qualitatives).

Nous avons vu à travers cette contribution que les entreprises du BTP développent actuellement des problématiques de diversification des effectifs, et tentent à montrer une nouvelle image d'elles-mêmes, en cherchant à intégrer la diversité à des postes historiquement masculins, à travers l'évolution des pratiques managériales, et l'engagement dans des démarches de diversité. Cependant, notre travail n'a pas traité de ce que les entreprises de ce secteur pourront gagner à intégrer et à valoriser une main d'œuvre hétérogène, et les types de risques qu'elles peuvent encourir. De futurs travaux pourraient étudier les inconvénients de la diversité autant que ses avantages, en analysant les enjeux de l'engagement dans des processus de diversification des effectifs, pour avoir une vision plus globale sur cette thématique. Ainsi, outre le genre, l'âge et le handicap, notre étude ne prend pas en compte les autres dimensions de la diversité, à titre d'exemple, l'origine et la culture. L'intégration de ces caractéristiques permettra d'enrichir l'étude et d'élargir son champ.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] A., Cornet, & P., Warland. La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations. Editions de l'Université de Liège, (2008).
- [2] S., Duguay, R. Politique Mondiale sur l'Inclusion et la Diversité, (2021).
- [3] S., Point. La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires. Management & Avenir, 8, 61-85, (2006).
- [4] J. B., Mondy, R. W., Mondy, R. M., Noe, & S. R. Premeaux. Human Resource Management, (2001).
- [5] F., Grima. Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail: proposition d'un modèle. Management Avenir, (3), 27-41, (2007).
- [6] N., Montargot, et J. M. Peretti, Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité. Management Avenir, (2), 183-200, (2014).
- [7] L., Bereni. « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise »: La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. Raisons politiques, 3(3), 87-105, (2009).
- [8] C. L., Stamper, & G, Combs. The Society for Human Resource Managements Diversity and Inclusion Global Best Practices Instrument and Global Diversity Readiness Index. In Handbook on Diversity and Inclusion Indices. Edward Elgar Publishing, (2021).
- [9] C., Nassif-Gouin, P., Picard, C., Levesque, M., Boivin, & S, Blain. Mieux comprendre la distinction entre les principes d'équité-diversité-inclusion et les approches de décolonisation-réconciliation-autochtonisation au Québec. Revue Possibles, 45(1), 140-150,(2021).
- [10] L ,Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Bruxelles, com, 366, (2001).
- [11] M, Hammach,. L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés: cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM), (2016).
- [12] F., Wacheux. Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, 9-30, (2005).

LA MESURE DE L'ATTRACTIVITÉ DE MÉTIERS SUR UN TERRITOIRE (exemple de la ville de Tanger au Maroc)

Dalila HAWARI

Gérante HAWARI FIRM

Adresse e-mail : hawarifirm.com

CHOIX

La mesure de l'attractivité de métiers sur un territoire (exemple de la ville de Tanger au Maroc)

FINALITÉ :

souligner le rapport entre la démographie des entreprises et la géographie dans une approche RSE

RÉSUMÉ DU SUJET DE RECHERCHE :

L'objectif de cet acte est de mesurer l'attractivité des métiers sur un territoire donné, soit région du Nord du Maroc (100 km à la ronde de Tanger) concernant la présente recherche. Fondée sur le concept d'audit social et sa relation avec la RSE , cette recherche repose également sur le lien intrinsèque existant entre la démographie actuelle des entreprises et son évolution au fil des années avec la géographie et ses contraintes.

MOTS CLEFS :

Entreprise / Attractivité / Changement / Ressources Humaines / Contexte géopolitique / Subir ou provoquer le changement / RSE

ABSTRACT

Dans un monde en perpétuel changement et face à une concurrence de plus en plus agressive, la société en général et les entreprises en particulier sont contraintes de se remettre en cause en permanence.

Le changement demeure une des préoccupations majeures des différents acteurs, politiciens, acteurs sociaux et responsables d'entreprises.

La capacité à changer vite et bien est un des actifs de l'entreprise en adaptant ses stratégies par anticipation. Le succès de ces adaptations stratégiques dépend de la rapidité et de l'efficacité avec laquelle elles sont définies et réalisées.

Le changement est dicté par différentes raisons, de la façon la plus brutale dans certains cas. Il n'est lié à aucun modèle ni pays.

L'une des raisons de changements de stratégie en entreprise est le lien direct avec les mutations géographiques, géopolitiques et économiques des différents environnements. Cette manière de considérer le changement accorde la place principale à l'individu en tant que sujet, car les hommes sont le capital le plus précieux de l'entreprise. Cette dernière a besoin de la force et des compétences de ses ressources humaines mais aussi de leur motivation pour rejoindre les entreprises dans des environnements donnés et d'y rester.

L'attractivité d'un territoire, que ce soit pour l'entreprise ou bien pour les employés, est généralement assimilée à la capacité de ce territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population.

Deux cas de figures caractérisent l'attractivité des métiers sur les territoires :

- L'attractivité des entreprises déjà implantées qui se développent.
- L'attractivité de nouvelles entreprises qui choisissent de s'installer dans tel ou tel environnement de par son attractivité.

Les métiers basiques correspondent aux entreprises qui sont installées et qui produisent des biens ou services. Dans la mesure où ces emplois augmentent, la démographie de cette région augmente à son tour et des emplois non basiques seront créés afin de créer des conditions de vie à ces employés (santé, enseignement, service....). Ainsi un multiplicateur d'emplois se crée. La création d'emplois basiques est à l'origine d'emplois non basiques par la création d'une chaîne.

Pour les entreprises, que ce soit celles qui choisissent de rester dans la même localisation géographique et de s'y développer, ou bien celles qui décident de s'implanter dans un endroit précis, il serait important d'intégrer ce choix dans une démarche RSE afin de contribuer à la création de valeurs tout en sauvegardant le patrimoine ainsi qu'en contribuant au développement durable.

La ou les problématiques rencontrées dans la vie pratique sont multiples et complexes, pour certaines très complexes même.

Des situations prévues ou imprévues peuvent être à l'origine de mutations démographiques considérables, drainant ainsi des milliers de chercheurs d'emplois d'une région vers une autre ou au contraire appauvrissant le vivier de compétences d'une région en faveur d'une autre.

La ville de Tanger au Maroc, de par son industrialisation qui a commencé il y a une vingtaine d'années est un cas type de cette problématique et sera utilisée comme exemple pratique à l'issue de la présente recherche.

Après analyse de la situation de la ville de Tanger, les questions qui se posent sont principalement :

«Qu'avons-nous capitalisé comme connaissances en se référant à la question de Tanger et le problème de l'attractivité et rétention des métiers ? Comment et quoi faire pour les stratégies du futur afin de ne pas commettre les mêmes erreurs et assurer un équilibre entre la demande d'emploi / la capacité d'accueil / La rétention . »

I - CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE :

La ville de Tanger, située au Nord du Maroc est le deuxième poumon économique du Maroc. La ville de Tanger se trouve à 14 km de la côte espagnole séparée par le Détroit de Gibraltar. La ville a un long passé historique d'où son cosmopolitisme. Jusqu'au début des années 2000, Tanger avait pour vocation le tourisme ainsi que l'activité portuaire et quelques industries, notamment le textile.

1. concepts – vision royale :

Conformément à la vision royale énoncée lors du discours de Sa Majesté le Roi Mohamed VI en 2003, la ville de Tanger vit un tournant spectaculaire changeant ainsi l'identité de la ville ainsi que son contexte économique et social.

Concrètement, la construction du port de Tanger MED (fruit de la vision royale) qui envisageait de faire de Tanger un modèle de développement régional intégré. En parallèle avec l'équipement de différentes zones industrielles (Off-shore et In-shore) attirant des investisseurs de toutes les nationalités et de tous les métiers, avec des conditions très avantageuses.

2. chiffres clefs :

<https://investangier.com/prefecture-de-tanger-assilah/>

Constituée de 3 communes urbaines et 9 communes rurales, la région de Tanger-Asilah s'étale sur une superficie de 8633 Km.

Locomotive du développement industriel de la région du Nord, la préfecture de Tanger Assilah, tout en renforçant son assise industrielle, se tourne aujourd'hui également vers le développement intense des activités commerciales et de services.

L'agriculture de la région de Tanger est tertiaire et principalement céréalière.

La région de Tanger se recentre aujourd'hui de plus en plus vers les métiers mondiaux du Maroc (automobile, aéronautique, etc...).

Cette nouvelle compétitivité se reflète notamment à travers Tanger Free Zone qui a attiré plus de 6 milliards d'investissements, lui permettant de figurer à la huitième place du classement international des zones franches réalisé par le "Foreign Direct Investment".

Par ailleurs, le développement humain et social n'est pas en reste puisque de nombreux investissements en faveur des équipements urbains et des infrastructures sanitaires, socio-éducatives et culturelles sont mis en œuvre de manière régulière et progressive.

La zone est caractérisée par un taux d'urbanisation très élevé (93,6 %) et une dynamique urbaine soutenue. De nouvelles zones urbaines sont créées ou en cours de création pour juguler la pression urbaine et l'accroissement de la ville :

- Nouvelle ville de Ch'rafat (Tanger) : 1.300 Ha,
- Al Irfane (Tanger) : 60 Ha,
- Ksar Sghir (Tanger): 30 Ha,
- Ibn Batouta (Tanger) : 136 Ha.

L'infrastructure industrielle se caractérise par de nombreuses industries dont certaines sont saturées ou quasi saturées (Moghogha, Gueznaia, Al Majd, etc).

La préfecture accueille par ailleurs la plus grande zone franche au niveau national et bénéficiant d'une notoriété internationale : Tanger Free Zone avec une base foncière de 500 Ha, 50 000 emplois créés, 600 entreprises installées M € investissements cumulés à fin 2019. Le chemin de fer relie la ville à Rabat, Casablanca et Marrakech au sud ainsi qu'à Fès et Oujda à l'est.

L'autoroute, opérationnelle depuis 2005, relie Tanger à Rabat et aux autres grandes villes marocaines.

L'Aéroport international de Tanger – Ibn Batouta est situé à Boukhalef, à 15 km au sud-ouest du centre de la ville, sa capacité vient d'être portée à 1,5 million de passagers par an.

La ville est également en passe de devenir une plaque tournante du trafic maritime commercial avec l'ouverture du port Tanger Med qui a pour vocation de faciliter le commerce maritime. Ainsi, depuis mai 2010, l'essentiel du trafic est orienté vers le nouveau port de Tanger Méditerranée (Tanger Med) situé à une quarantaine de kilomètres à l'Est de la ville.

La population de Tanger s'élève à environ 1,1 Million d'habitants au recensement de 2015 contre 684 000 habitants en 2005 et une projection vers 1,4 Million d'habitants en 2030. (source - [Statista Research Department](#), 21 mai 2019)

Cette évolution se traduit par une croissance démographique qui avoisine les 120 % en l'espace de 25 années.

L'analyse explique donc que plus de 50 % des habitants de la ville de Tanger n'en sont pas originaires et sont venus s'y installer pour travailler.

L'attractivité de la ville de Tanger s'explique par les opportunités d'emploi liées à la multiplication des zones industrielles, du port Tanger Med, du projet stratégique Renault entre autres. Cette situation s'est traduite par la création de milliers d'emplois de différentes catégories et métiers.

Ce mouvement a connu une dynamique intense avec des rebondissements, des changements à gérer certains prévus et d'autres imprévus.

Afin de freiner ce mouvement de drainage de milliers de personnes vers la ville de Tanger, une stratégie de multiplication des zones industrielles sur d'autres villes a suivi, notamment - l'Atlantic free zone (Kenitra)/ Agro park (Meknes) -, entre autres. Cette décision a provoqué la situation inverse soit le départ massif des employés de Tanger vers les nouvelles zones où des opportunités d'emploi sont créées et qui sont plus proches de leurs régions d'origine.

3. Problématique

Compte tenu de la croissance très rapide non accompagnée par une stratégie de mise à niveau des infrastructures, il a fallu plusieurs années et doléances pour remédier à la situation qui commence à s'améliorer actuellement.

L'inflation des prix surtout le logement ce qui crée une grande difficulté de rétention auprès de la population ouvrière qui n'arrive pas à subvenir à ses besoins en comparaison avec le salaire minimum de base qu'ils perçoivent.

Le problème des départs massifs et spontanés d'une population formée et expérimentée crée des perturbations et des problèmes de performance au niveau des usines tournant à plein régime. Cette situation a forcé plusieurs entreprises à revoir leur politique de rémunération et à payer des primes de fidélisation / rendement afin de retenir les employés et freiner l'impact de ces départs massifs.

L'absence de considération de la Gestion des Ressources Humaines territorialisée ;

Cette dynamique s'inscrit-elle dans une démarche RSE ?

4- Objectifs

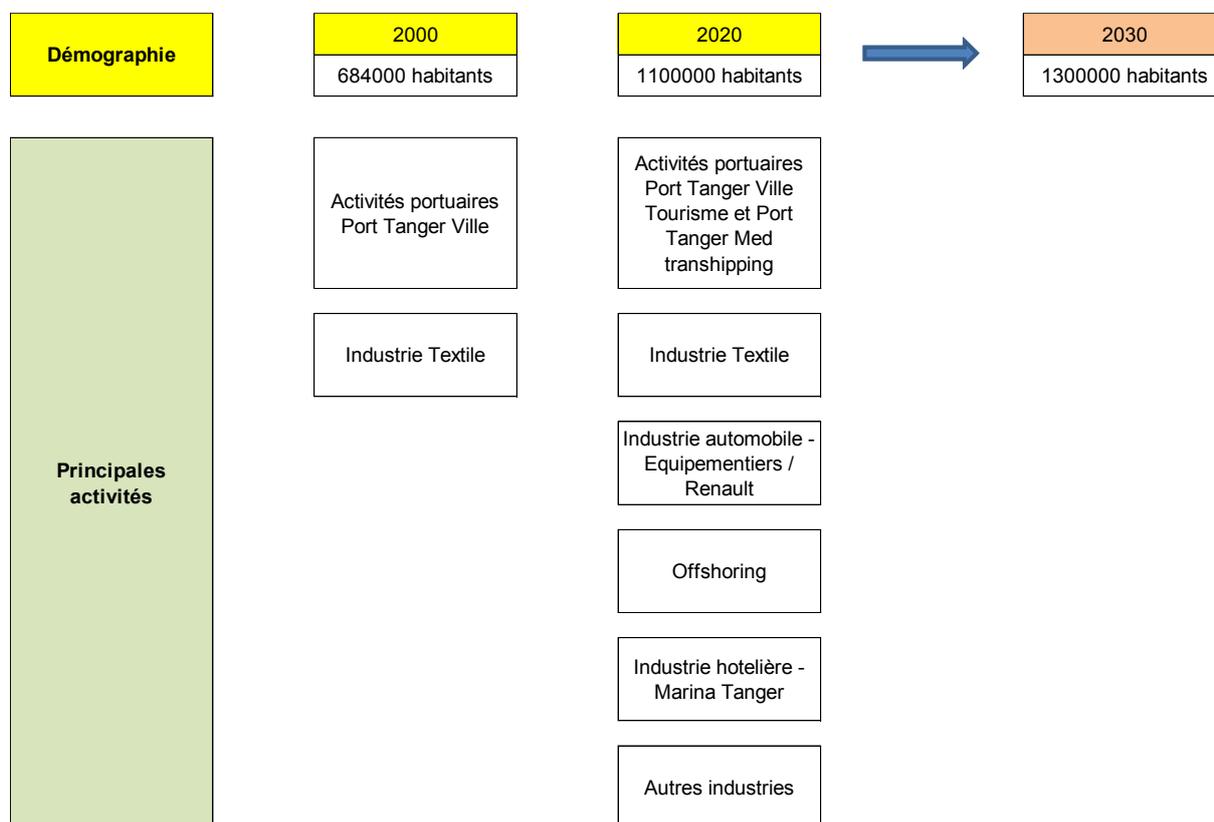
Créer de la valeur en augmentant les opportunités d'emploi d'une façon équilibrée dans le temps / dans la forme / et sur les différentes régions tout en sauvegardant le travail réalisé et en minimisant les impacts sur les masses salariales. La mise en place d'une GRH territorialisée s'inscrivant dans une démarche RSE et de développement durable ?

II – QUESTION DE LA RECHERCHE :

«Qu'avons-nous capitalisé comme connaissances en se référant à l'exemple de la ville de Tanger ? Comment mieux gérer l'attractivité et retenir les talents métiers ? Comment élaborer les stratégies du futur afin de continuer sur la lancée du développement et de la création des emplois sans avoir à gérer au bout de quelques années le phénomène inverse des départs massifs. Comment intégrer ces stratégies dans une démarche RSE ? Comment contribuer à la mise en place d'une GRH Territorialisée ?

III – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

La méthodologie de recherche adoptée est descriptive. Le choix a été porté sur cette méthode afin de décrire le phénomène étudié sur la base de données informatives, statistiques et données.



L'analyse des valeurs en absolu permet de constater une courbe croissante en terme de démographie s'expliquant par l'attractivité que la ville de Tanger a connu de par la création des emplois. Ceci est le fruit des différentes stratégies déployées et les résultats en sont concrets.

L'analyse prêche également à croire que les données démographiques sont en croissance constante dans la mesure où des vagues migratoires de différentes régions du royaume et de différentes catégories viennent s'installer pour travailler.

Mais ces données en valeur absolue ne reflètent qu'une partie de la réalité. Si la croissance démographique représente 120 % entre l'année 2000 et l'année 2020 en valeur absolue, le mouvement migratoire représenterait plus de 250 %. En pratique, entre les années 2010 et 2015, 70 % de la population ouvrière venant d'autres régions pour travailler à Tanger ont quitté cette ville pour réintégrer leurs villes d'origines dans le cadre de la construction de nouvelles zones industrielles sur d'autres régions du royaume.

Ces mouvements en terme de capacité d'accueil et d'infrastructures ne changent pas la donne pour la gestion de la ville mais pour les entreprises qui s'y ont installées depuis une dizaine d'années et qui tournent à plein régime, l'impact a été considérable pour ne pas dire dramatique.

Ce phénomène a eu un impact direct sur les résultats et la performance des entreprises dans la mesure où les politiques salariales ont dû être révisées ainsi que la capacité d'attraction (marque employeur, conditions de travail....).

Ce phénomène a également créé une variante au niveau de la catégorie d'employés attirés par la ville de Tanger. De par la création d'autres zones industrielles dans les différentes régions (Atlantic Free Zone sur la ville de Kenitra / Agropark sur la ville de Meknes – entre autres), les ouvriers travaillant au SMIG préfèrent rester à proximité de leurs villes d'origine étant donné que les opportunités d'emploi existent.

Tanger a donc continué à intéresser et à attirer d'autres profils de métiers plus spécialisés en commençant par la maîtrise jusqu'aux postes de Direction.

Ce changement très notable à partir des années 2015 s'est fait ressentir et de nouveaux besoins se sont créés au niveau de la ville afin de pouvoir accueillir cette nouvelle catégorie d'employés. Notamment au niveau de l'enseignement d'où la multitude d'écoles privées qui ont ouvert leurs portes ainsi que la construction d'immeubles de moyen et haut standing répondant aux besoins d'habitat de cette nouvelle catégorie.

IV – RÉSULTATS DE LA RECHERCHE :

La recherche étant basée sur un grand nombre de recueils, thèses et ouvrages, il en ressort que les organisations doivent non seulement avoir une bonne connaissance de l'environnement social dans lequel elles évoluent, mais aussi et surtout une bonne connaissance de leur situation et de leur potentiel social. D'où l'émergence de l'importance de l'audit social.

Ce concept consiste à mettre en avant une discipline nouvelle. Différents auteurs ont mis en évidence ses apports à ce niveau.

À ce titre nous retenons la contribution de Jean-Marie Peretti, (1994) qui situe les apports de l'audit social dans les aspects suivants :

- La sécurité qui vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes ;
- La qualité de l'information qui permet de vérifier que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune ;
- L'efficacité qui identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie ;
- La maîtrise des coûts où l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés ;
- L'amélioration des choix stratégiques ; d'autres auteurs ont mis l'accent sur l'intérêt de la démarche et de la déontologie de d'audit social pour assurer l'efficacité du management et du système de pilotage de l'organisation.

Audit Social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités Territoriales Marocaines - Cas de la Préfecture de Tanger - Asilah FADOUA LAGHZAOUI 1 Professeur de l'enseignement supérieur Université Abdelmalek Essaadi Tanger – Maroc (laghzaouifadoua@yahoo.fr) YOUSRA TOUIL2 Doctorante, Centre des Etudes Doctorales Université Abdelmalek Essaadi Tanger-Maroc touil.yousra@gmail.com

Etant donné que de nombreuses voix s'élèvent aujourd'hui pour en appeler à des initiatives de GRH territorialisée, telles que des échanges de salariés ou des plans concertés de développement des compétences sur une même région. Quelles réalités existent derrière ces discours ? Pourquoi élargir la GRH au territoire ?

Il est fait appel à une lecture par la théorie de la contingence bien connue en sciences du management depuis près de quarante ans. La théorie de la contingence considère que les organisations sont des systèmes ouverts qui doivent répondre tant à des besoins internes qu'à des nécessités d'adaptation à l'environnement .

Cette insistance sur l'ouverture et la porosité des organisations rencontre un écho tout particulier dans le contexte actuel, où les entreprises peuvent de moins en moins s'affranchir des caractéristiques de l'environnement où elles sont implantées.

Ce qui est vrai des réseaux en général l'est en particulier des réseaux organisés sur une base territoriale : ceux-ci fournissent un cadre possible pour le développement d'une GRH davantage territorialisée.

Quand la GRH se pratique au niveau des territoires : une première classification des logiques d'action à l'œuvre Les effets de contingence se conjuguent donc pour rendre envisageables des actions de GRH territorialisées dans le contexte de réseaux et sur la base de proximités à construire. Et de fait, des entreprises, des collectivités territoriales, des institutions mènent depuis quelques années des expériences pionnières qu'il s'agit de décrypter pour tenter d'en dégager des enseignements transférables pour l'action. À ce stade, notre ambition n'est pas d'en évaluer l'efficacité mais d'en interroger les ambitions, les contours et les logiques

d'action. Dans cette perspective, nous les segmenterons en première analyse selon les objectifs prioritaires que poursuivent les entreprises.

Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : Quelles réalités derrière les discours ? Christian Defélix, Maud Dégruel, Martine Le Boulaire, Didier Retour Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

Au delà des aspects financiers les enjeux se sont essentiellement placés au niveau des ressources humaines. Comment donc les réseaux d'entreprises favorisent-ils la structuration d'une GRH Territorialisée ? Les réseaux animent la structuration d'actions territoriales favorables à l'émergence d'une GRH T en favorisant certains ajustements : clarification des rôles, responsabilisation et mutualisation.

Les grands principes d'action pour les mutations économiques d'un territoire, identifiés par Aggeri et Pallez (2002) pourraient alors renforcer le modèle de GRH T : - Clarification des rôles et des missions des différents acteurs - Responsabilisation accrue au plus près du terrain - Globalisation dans le traitement des problèmes : responsabilité élargie et partagée, non séparabilité des interventions, contractualisation souple et négociée, continuité

La recherche exploratoire sur l'émergence d'une GRH T à partir des réseaux inter firmes montre que l'intérêt croissant des pouvoirs publics pour les clusters, SPL, et Pôles de Compétitivités favorise des apprentissages locaux et que la question de la GRH étendue aux territoires y est explicitement posée.

Alors que de nombreuses parties prenantes, dont le rôle dans le développement territorial a pu être démontré (Capiez, 2004), ont leurs propres logiques d'actions, objectifs, degrés d'influence, représentations et attentes, CAMDIB (réseau d'entreprises en France – région occitane), qui a su développer des liens forts par des actions collectives d'envergure, impliquant fortement la GRH, a favorisé la prise de conscience de l'importance des apports institutionnels, leur mise en relation et l'amélioration progressive des processus de gouvernance territoriaux :

- Poussant progressivement les parties prenantes à clarifier leurs rôles et à s'interroger sur leurs missions et leurs contradictions tout en limitant leurs engagements politiques, - Révélant des problématiques communes en RH qui supposent une globalisation de leur traitement et en renforçant la fluidité des réponses,
- Renforçant la responsabilisation les institutions locales et des dirigeants. Ces premiers résultats montrent comment les réseaux peuvent renforcer les dynamiques territoriales (Aggeri et Pallez 2002) en intégrant des problématiques en GRH.

Émergence d'une GRH Territoriale et réseau inter firmes I. Bories-Azeau, Anne Loubès, Jean-Marie Estève To cite this version: I. Bories-Azeau, Anne Loubès, Jean-Marie Estève. Émergence d'une GRH Territoriale et réseau inter firmes. AGRH DAKAR 2008, Jan 2008, Dakar, Sénégal. ffhal-03112248f

Le sommet de la Terre de Rio en 1992 a donné naissance à une nouvelle politique éducative qui se concrétise aujourd'hui dans les établissements scolaires et sur les territoires.

L'éducation au développement durable s'inscrit à la fois dans une territorialisation de l'éducation et une société de la connaissance dans laquelle l'école perd sa prédominance. La problématique est donc de repérer les potentialités d'innovation dont cette politique éducative est porteuse et quels sont ses effets sur le projet éducatif, à la fois dans l'école et sur les territoires.

Sur les territoires, collectivités locales, associations et entreprises revendiquent une implication plus forte dans la conception de politiques éducatives qui se localisent. La multiplicité des projets nuit à la lisibilité et à l'efficacité de l'action. Un territoire apprenant pourrait permettre de fédérer les acteurs pour, dans un esprit de coopération, élaborer et mettre en oeuvre un projet éducatif global pour tous, dans le cadre d'une démarche d'apprentissage collectif.

La croissance au cœur de la controverse. Plus que sur le développement, c'est sur la notion de croissance que porte l'essentiel de la controverse. Pour de nombreux économistes, c'est la croissance qui peut permettre une meilleure prise en compte de la question environnementale. Les débats portent sur la plus ou moins grande prise en compte de l'environnement, la réglementation technique et la fiscalité. Des modélisations de croissance propre commencent à voir le jour pour fonder cette théorie. Pour certains, la crise écologique serait même une opportunité de "relancer la croissance". Pour d'autres au contraire, la croissance est une idéologie qui est à la source de tous nos maux : « Utilisée par les gouvernements, la croissance est un talisman, une amulette destinée à entretenir l'espoir d'un monde plus riche et mieux doté d'emplois alors que la réalité montre que c'est une illusion absolue pour une immense majorité ».

*UNIVERSITE PARIS DESCARTES FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES THESE
Pour obtenir le grade de : DOCTEUR DE L'UNIVERSITE PARIS DESCARTES Discipline : Sciences
de l'Education Présentée et soutenue publiquement par : Maryvonne DUSSAUX Le 14
novembre 2011
« L'éducation au développement durable, l'école et les territoires apprenants »*

CONCLUSION :

La tendance à la territorialisation de la GRH est une interpellation pour de nombreux acteurs, notamment :

- Les directions d'entreprises qui doivent incorporer dans leurs réflexions stratégiques les ressources territoriales.
- Les autorités locales qui doivent analyser la capacité des infrastructures existantes et leurs projections de développement afin de répondre aux besoins des différentes catégories, ceci dans une démarche RSE.

- Les partenaires sociaux qui doivent renforcer leur organisation sur une base régionale.
- Les politiques et textes réglementaires qui représentent les intérêts de la société et des collectivités.
- C'est également une prise de conscience de l'importance des apports institutionnels, leur mise en relation et l'amélioration progressive des processus de gouvernance territoriaux en :
 - Poussant progressivement les parties prenantes à clarifier leurs rôles et à s'interroger sur leurs missions et leurs contradictions tout en limitant leurs engagements politiques.
 - En révélant des problématiques communes en RH qui supposent une globalisation de leur traitement et en renforçant la responsabilisation des institutions locales ainsi que des dirigeants d'entreprises.

BIBLIOGRAPHIE.

Ouvrages	Jacques Igalens	EYROLLES	Audit Social
	Jean Marie Peretti		Chapitre 7 : Les politiques de l'emploi
	Jean Marie Peretti	VUIBERT	Chapitre 9 : Le management des talents et de la mobilité
Magazine	Questions de management	Editions EMS - Num 25 Septembre 2019	Regards croisés sur comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. Bonnes pratiques et / ou erreurs à éviter pour développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective.
Revue	Management et avenir	2013 / Num 59	Elargir la gestion des Ressources Humaines aux dimensions du territoire
	Management prospective editions	2013/1 N° 59 pages 120 à 138	Les enjeux du capital social pour l'émergence d'une GRH de réseau - Le cas d'un système productif local constitué de PME
Thèses	Maryvonne Dussaux	Université Paris Descartes Faculté des	L'éducation au développement durable, l'école et les territoires apprenants
Mémoire de fin d'étude	EM Strasbourg Business School & ENGEES (Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'environnement de Strasbourg)		Etude de l'impact de la marque employeur sur la démographie des entreprises
Travail de recherch	Isabelle Bories-Azeau / Annes Loubes / Jean Marie Estève		Emergence d'une GRH territoriale et réseaux inter-firmes
Congrès AGRH 2020	31ème congrès de l'AGRH à Tours. Vers une approche inclusive de la GRH		La construction d'une identité organisationnelle négociée dans un dispositif de GRH- Territoriale : le cas de la création de l'accord collectif des roupelements d'employeurs en Nouvelle Aquitaine.

UNE ONG ENGAGÉE CONTRE LE TRAVAIL FORCÉ ET LE TRAVAIL DES ENFANTS : RHSF

Jacques IGALENS

Professeur émérite Toulouse Capitole

Le recours à l'audit social a connu une expansion importante dans le cadre du développement des chaînes globales de valeur¹, c'est-à-dire auprès des filiales à l'étranger, des fournisseurs et des sous-traitants, le client ou le donneur d'ordre cherchant à obtenir par ce moyen une assurance de conformité à un référentiel le plus souvent issu des normes de l'OIT² (Igalens et Peretti, 2016). Cependant cette extension du domaine de l'audit social n'est pas exempte de critiques. En passant de ce qu'il était au siècle dernier, c'est-à-dire l'audit de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) des entreprises, à ce qu'il est devenu depuis vingt ans, l'audit social s'est attiré de nombreuses critiques. Une formulation simple de ces critiques est la suivante, l'audit social n'améliore pas les conditions de vie et de travail des salariés des entreprises auditées, notamment de celles qui sont implantées dans les pays qui ne connaissent pas le « travail décent » au sens de l'OIT³.

On trouve cette critique clairement formulée dans le jugement suivant : « *nous soutenons que les audits sociaux servent à renforcer et à légitimer, plutôt qu'à remettre en question, les inégalités dans les relations de pouvoir au sein des chaînes globales de valeur... Si les audits de conformité se sont multipliés au cours de la dernière décennie, ils ont peu contribué à transformer les pratiques des entreprises ou à améliorer les conditions de travail générales. Axé sur des ajustements limités et progressifs des opérations, le régime d'audit de conformité permet en fin de compte aux entreprises d'éviter les efforts visant à imposer une réglementation publique plus stricte et des restrictions de production réellement responsables* » (LeBaron et Lister, 2015, p.916, notre traduction).

L'ONG RHSF (Ressources Humaines Sans Frontières) a été créée en 2006 en partant d'un constat similaire. La fondatrice, Martine Combemale, avait vécu plusieurs années aux USA et avait travaillé pour une ONG très connue pour ses audits sociaux, FLA⁴ (Fair Labor Association). Elle avait ainsi pu constater l'intérêt mais aussi les limites de l'audit social pratiqué chez des sous-traitants d'entreprises américaines telles que Nike ou Adidas (Combemale et Igalens,

¹ Cf les travaux de la 22e Université de Printemps de l'IAS à Brest le 27 mai 2021 : « l'audit social et RSE au prisme de la chaîne globale de valeur » : <https://auditsocial.world/presentation-des-universites-de-printemps-et-dete/universites-passees/22eme-universite-de-printemps-brest/>

² Organisation Internationale du Travail, L'OIT fut créée en 1919, sous l'égide du Traité de Versailles qui mettait fin à la Première Guerre mondiale, incarnant la conviction qu'une paix universelle et durable ne pouvait se bâtir que sur la base de la justice sociale

³ Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes.

⁴ La FLA a été établie en 1999 et est issue d'un groupe de travail créé par le président Bill Clinton à la suite d'une série de scandales liés au travail des enfants et à d'autres ateliers clandestins impliquant de grandes marques de vêtements

2006). Bien que le slogan de FLA affirme, « *Depuis 1999, la FLA a contribué à améliorer la vie de millions de travailleurs dans le monde* », la réalité lui apparaissait plus contrastée. De retour en France, Martine Combemale devint directrice de mission dans l'entreprise d'évaluation extra-financière VIGEO (depuis rachetée par Moody's) et se spécialisa dans les missions relatives au travail des enfants et au travail forcé. Trouvant que les approches par l'évaluation extra-financière ou par l'audit de conformité n'étaient pas efficaces pour abolir les pratiques de travail des enfants et de travail forcé, elle fonde RHSF en 2006, une association sous le régime de la loi de 1901 dont la mission est ainsi formulée :

« Prévenir les risques de travail des enfants, de travail forcé, et plus largement de travail indécent dans les chaînes de sous-traitance : telle est la mission de l'ONG Ressources Humaines Sans Frontières (RHSF). Elle expérimente des solutions pilotes de prévention avec les parties prenantes, et partage son expertise auprès de tous ceux qui œuvrent pour un travail décent tout au long des chaînes de sous-traitance. »⁵

Au départ RHSF repose sur une conviction de la fondatrice : sur le temps long, il est plus efficace de convaincre que de dénoncer. Alors que certaines ONG, notamment environnementales, dénoncent des violations ou des abus et mobilisent ainsi l'opinion publique, RHSF estime qu'il est possible de lutter efficacement contre les formes de travail abusives en éveillant les consciences et en élevant le niveau de compétence des décideurs.

Au départ RHSF ne dispose d'aucun autre capital que le capital social, au sens de Bourdieu, c'est-à-dire que la créatrice connaît par ses expériences professionnelles des dirigeants et des experts appartenant au monde de l'entreprise, du conseil et en particulier de l'audit social⁶.

Le premier local de l'association se trouve au domicile de sa créatrice, aucun salarié ne figure à l'effectif mais diverses personnes du champ du social sont susceptibles d'être mobilisées au service de la lutte contre le travail des enfants ou le travail forcé.

L'objectif de ce chapitre est de rendre compte de la stratégie, des actions et des résultats obtenus par une ONG sans moyen mais déterminée à défendre des causes universelles. Au-delà d'un récit dont l'*incipit* est déjà présenté dans l'introduction et dont l'*explicit* est inconnu (car l'aventure de RHSF continue), son intérêt réside dans la démonstration suivante : pour une ONG qui choisit de défendre une cause en lien avec la RSE⁷, il importe de trouver un chemin de crête entre des exigences sociétales souvent frappées au coin de l'éthique et des demandes ou des conditions posées par des entreprises intéressées mais pour lesquelles la cause défendue par l'ONG n'est pas considérée comme une priorité. En termes d'interlocuteurs ou d'acteurs pertinents, cette position est comparable à celle des entreprises qui évoluent sur un **marché « biface »**. On parle de marchés bifaces lorsque coexistent deux types de clientèles distinctes mais interdépendantes pour un produit ou service. C'est par exemple le cas bien connu des médias, qui proposent à la fois un contenu en direction d'une audience, mais aussi un support publicitaire à des annonceurs. Ces marchés ont été étudiés

⁵ Site RHSF consulté le 01/05/2022 : <https://rhsansfrontieres.org/qui-sommes-nous/>

⁶ Pendant plusieurs années Martine Combemale participera aux travaux de l'IAS (Institut International de l'Audit Social) et elle écrit un ouvrage sur le sujet, « Audit Social », collection Que sais-je ? N° 2399

⁷ Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises ou plus largement des organisations.

par le prix Nobel d'économie, Jean Tirole au sein de la TSE (Toulouse School of Economics)⁸. L'un des résultats mis en évidence est le risque de biais puisqu'il peut être observé (notamment dans les media) que les choix réalisés pour satisfaire l'un des deux marchés sont influencés par l'autre...

Dans le cas d'une ONG sociétale en lien avec la RSE, il ne s'agit pas de véritables marchés car l'ONG n'est pas dépendante de ressources liées à des prestations ; comme beaucoup d'ONG elle a diversifié ses financements. Il existe certes une structure commerciale qui répond aux besoins des entreprises qui veulent mener à bien des projets mais RHSF a également créé un fond de dotation alimenté par du mécénat d'entreprise dans le but de permettre de tester des solutions de terrain. Enfin, RHSF recueille des adhésions des particuliers (environ 200) et des subventions. Ainsi, les financements sont diversifiés et permettent à l'ONG de ne pas dépendre d'un marché de type « consultance » ou de directives en provenance d'un ministère ou d'une agence publique.

En revanche, elle se trouve soumise aux jugements de trois parties prenantes qui ont chacune leurs spécificités, leurs agendas et parfois leurs exigences. Dans le cas de RHSF, mais ce cas peut être étendu à d'autres ONG sociales ou environnementales⁹, la première partie prenante est constituée par les entreprises privées ou publiques, souvent de grande taille qui disposent d'une direction ou d'un responsable RSE. La deuxième partie prenante est plus hétérogène, il s'agit des « pouvoirs publics » intéressés par la cause du travail forcé et du travail des enfants.

On pourrait distinguer selon le caractère national ou international de cette partie prenante puisqu'en fonction des péripéties de son développement, RHSF a contracté avec une ville (Toulouse), une région, l'État français, l'Europe et une organisation internationale, l'OIT. Enfin, la troisième partie prenante est paradoxalement celle qui est à la fois la plus concernée et la moins agissante, il s'agit des travailleurs soumis au travail forcé ou des enfants mis en situation de travail dans des conditions ne respectant pas les normes internationales en la matière. Ils sont bien les premiers concernés dans la mesure où ils constituent la raison d'être de RHSF mais ils sont le plus souvent invisibles. Ainsi que l'écrit la fondatrice avec le directeur de l'OIT dans une brochure récente publiée pour exposer des dessins de presse relatifs au travail forcé :

« Qu'on l'appelle travail forcé, esclavage moderne, traite des êtres humains ou la servitude pour dettes, il (le travail forcé) touche des femmes, des hommes et des enfants dans le monde entier. Dans d'autres parties du monde ou directement dans notre voisinage. Il est souvent invisible, parfois parce qu'il est caché, parfois parce que nous choisissons de détourner le regard, parfois parce que nous ne le reconnaissons pas. Parfois, c'est aussi parce que les victimes elles-mêmes, par peur des représailles ou de perdre le peu qui leur reste, préfèrent rester cachées. Elles ne savent pas à qui faire confiance et ne connaissent pas leurs droits. » (Combemale et Vanhuynegem, 2021)

⁸ Pour un exposé sur ces marchés, cf. : Rocher, Tirole, 2004

⁹ Voir notamment l'excellente thèse de Lucile Renard consacrée aux ONG environnementales, « La légitimation des partenariats entre ONG environnementales et entreprises privées : une approche narrative de la performance » <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03391658>

Cette invisibilité explique que le rapprochement entre RHSF et une entreprise s'appuie sur un marché biface et non triface car cette troisième partie prenante n'a que peu d'effets sur la stratégie et les politiques de l'ONG.

Pour cette raison, nous exposerons le travail, les réussites et les occasions manquées de RHSF en distinguant, dans une première partie, ses actions vis-à-vis des entreprises à la lumière des exigences récentes de la RSE. Puis nous développerons, dans une seconde partie, les campagnes ou les missions en lien avec les autorités publiques nationales ou internationales.

En conclusion, nous replacerons l'originalité de cette contribution à la croisée de ces deux parties en nous appuyant sur l'analyse des marchés bifaces.

La montée en puissance des exigences de reddition de comptes RSE, une occasion en partie manquée pour RHSF

Le thème de la RSE est ancien, les universitaires le font remonter aux années cinquante (Gond et Igalens, 2008) mais c'est en 2001 qu'il est inscrit à l'agenda des grandes entreprises multinationales par un livre vert publié par la Commission Européenne¹⁰ (Desbarats, 2007).

Pour contextualiser la parution de ce livre vert, il faut rappeler qu'au début du siècle, l'accent portait sur l'objectif défini à Lisbonne : « *faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* »¹¹. Ce livre vert comprend deux volets, le premier est le plus fourni, le volet interne et le second plus succinct, le volet externe. Pour expliquer ce déséquilibre il convient de rappeler que la Commission Européenne avait été très marquée par la décennie de la présidence de Jacques Delors (1985-1995) ce qui explique que l'accent portait davantage sur l'emploi et la qualité du dialogue social que sur les relations au sein des chaînes globales de valeur.

En revanche, à la même période (an 2000), l'ONU fait paraître les dix principes du Pacte Mondial et lance l'initiative éponyme. Les principes 4 et 5 stipulent que les adhérents à Global Compact s'engagent :

4. À contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. À contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Ces deux textes, le livre vert et le Pacte Mondial, vont être à la base d'une montée en puissance des engagements volontaires de nombreuses entreprises en matière de RSE¹².

¹⁰ Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises (2001) Commission Européenne.

¹¹ Cf le rapport de la présidence européenne :

https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm

¹² Relais local officiel du Global Compact des Nations Unies, le Global Compact France rassemble aujourd'hui plus de 1 500 entreprises et son démarrage en France a bénéficié de l'appui du Président Chirac.

Après le livre vert, la Commission Européenne a lancé une consultation très large en 2003 puis elle va suggérer en 2014 des obligations de reddition de compte annuelles de la part des entreprises en matière de RSE (Igalens, 2017). Les États Européens transposent ces exigences dans leur législation nationale et, en France, l'un des textes les plus importants sera la « loi relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises » de 2017.

Certes, depuis longtemps, la France avait exigé la publication d'informations relatives à la RSE (Blin-Franchomme et Desbarats, 2009) mais l'obligation de 2017 présente la particularité de ne pas se limiter à un ensemble d'indicateurs. Elle est centrée sur la notion de « risque » ce qui permet de rendre cette déclaration adaptée à chaque entreprise. L'entreprise entrant dans le champ d'application doit décrire les principaux risques relatifs à son activité « y compris ceux créés par ses relations d'affaires » (donc ses approvisionnements) ainsi que les politiques qu'elle applique pour les prévenir et atténuer leur survenance. Cette obligation est doublée la même année par la nécessité pour les entreprises françaises de confectionner un « *plan de vigilance* »¹³ qui doit comprendre cinq éléments :

- 1° une cartographie des risques,
- 2° des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie,
- 3° des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves,
- 4° un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques et enfin
- 5° un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre.

Cette double contrainte (déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance) a créé un besoin impérieux de mieux connaître les risques sociaux ou sociétaux et, dans le cas qui intéresse RHSF, ceux relatifs au travail des enfants et au travail forcé. Depuis son origine RHSF avait étudié ces deux risques, leurs définitions juridiques mais aussi les régions du monde et les activités dans lesquelles ils étaient le plus susceptibles d'apparaître. Bien avant que la loi ne le suggère, RHSF avait établi des cartes de risques et des documents pédagogiques qui permettent de mieux comprendre pourquoi ces risques sont très liés à certaines filières, par exemple en raison des modalités de recrutement.

De même, RHSF noue rapidement des liens de partenariats avec Petzl, une entreprise du bassin grenoblois dont l'activité est centrée sur la production de matériel de montagne. Aujourd'hui, l'entreprise est une PMI internationale de l'industrie des articles de sport, portée par des produits tels que les lampes frontales, les harnais d'escalade et les engins mécaniques assurant la progression sur corde. « *La réussite de l'entreprise dans l'élargissement de son marché est liée à sa capacité d'innover en proposant des équipements plus adaptés aux besoins des pratiquants, et en particulier par rapport à la sécurité, valeur qui transcende les pratiques et qui constitue une part importante de l'identité de l'entreprise* »

¹³ LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

(Schut, 2012). Ce partenariat débouchera sur un projet « en immersion » de plus de deux ans chez un sous-traitant de Petzl situé à Chenzen en Chine et employant 1 000 salariés peu qualifiés. Les résultats mesurés tout au long des deux ans passés dans l'entreprise chinoise montrent qu'il est possible, dans le respect des politiques RSE du donneur d'ordre, Petzl, et de la culture du fournisseur chinois, d'améliorer les conditions de travail, de réduire les heures supplémentaires excessives et le turn-over de façon significative et durable tout en améliorant la qualité et la productivité. Selon RHSF, « ces résultats ont prouvé qu'il est possible d'améliorer les Droits de l'Homme au travail sans compromettre les intérêts économiques de l'entreprise. Le turn-over a été réduit de 100 % à 5 % par an. La productivité a connu une hausse de 10 % et la qualité des produits a été améliorée. Une politique de santé et de sécurité a été mise en place. La nouvelle politique de rémunération a permis de réduire le temps de travail dans les limites légales et sans perte de salaire. »¹⁴. Ce cas fera l'objet de publications¹⁵ et obtiendra même le prix du meilleur cas de l'Association Atlas (Guiraud et Huan, 2016).

Parallèlement, Martine Combemale réalise des audits sociaux dans de nombreux pays d'Amérique latine dans le secteur de l'agriculture et pour divers donneurs d'ordre privés et publics (USAID¹⁶ notamment) ce qui permet à RHSF d'accroître sa notoriété dans le domaine du travail des enfants car il s'agit d'un problème récurrent dans de nombreux pays de ce continent.

Quand apparaissent les obligations de DPEF et de confection de plan de vigilance, RHSF se trouve très bien placée pour fournir aux entreprises une partie des informations nécessaires, elle est en mesure de confectionner des cartes de risques et elle possède une expertise rare sur l'accompagnement des fournisseurs qui souhaitent faire évoluer leurs conditions de travail en mettant fin à des conditions inacceptables. Ce dernier aspect connu sous le nom de « remédiation » (et qui correspond à la dernière des cinq exigences du devoir de vigilance) constitue souvent un angle mort des chaînes de valeur car il est difficile pour le client ou le donneur d'ordre de s'immiscer dans le GRH de son fournisseur¹⁷.

Cependant cette expertise ne sera pas transformée en opportunité de développement car l'ONG n'était pas préparée et ne souhaitait pas devenir une entreprise de type fournisseur d'audit social ou même fournisseur d'informations pertinentes pour confectionner des cartes de risques en matière de travail des enfants ou de travail forcé. Deux obstacles ne seront pas surmontés. Le premier d'entre eux est commercial, sur un marché qui devient rapidement concurrentiel, il ne suffit pas de posséder une expertise il faut la faire connaître et être capable de la vendre. Or, les entreprises soumises à la double obligation de DPEF et du plan de vigilance sont de grandes entreprises qui ont l'habitude de contractualiser avec des grands cabinets d'audit qui fournissent souvent une prestation plus globale et qui présentent des références rassurantes même s'ils n'ont pas toujours une parfaite expertise de certaines

¹⁴ Site RHSF consulté le 20/04/2022 :

https://www.google.com/search?q=petzl+rhsf&rlz=1C1GCEA_enFR911FR911&oq=petzl+rhsf&aqs=chrome..69i57j0i546l4.6729j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

¹⁵ Pour connaître le point de vue de l'entreprise chinoise : <https://rhsansfrontieres.org/rhsf-sur-le-terrain/>

¹⁶ L'Agence des États-Unis pour le développement international

¹⁷ Voir sur ce sujet le cas Alpina en grande partie fondé sur la collaboration Petzl/RHSF in « Pratiques de GRH dans les pays francophones », ouvrage collectif dirigé par Françoise Chevalier, Ed Vuibert, 2011.

dimensions du sujet. RHSF sera approchée par certains d'entre eux pour en devenir des sous-traitants mais RHSF ne donnera pas suite car l'ONG ne souhaitait pas être diluée dans une offre plus globale. Le second obstacle est de nature plus éthique ou déontologique, entrer dans une relation marchande est rarement neutre. Sur la gestion du temps, par exemple, RHSF fonctionne comme une ONG, elle essaie d'être précise mais elle n'est pas pressée. La mise à jour des cartes de risques s'effectue au rythme de l'obtention des informations auprès d'un réseau de correspondants dans plusieurs régions du monde et ce rythme n'est pas celui des entreprises contraintes par des échéances comptables¹⁸. De même, RHSF cherche à intégrer les causes endogènes et exogènes du travail forcé, dans ses analyses de risque, ce qui nécessite du temps et un travail en profondeur avec les parties prenantes internes et externes, peu compatible avec un agenda de consultant.

L'ONG RHSF fonctionne avec un petit nombre de permanents et des jeunes en contrat civique entre 16 et 25 ans qui ont fait des études supérieures (masters, IEP, etc.) et qui se forment rapidement grâce à la documentation que l'ONG a rassemblée ou produite elle-même. Le profil de ces jeunes correspond davantage à des missionnaires qu'à des consultants. Ils sont plus à l'aise dans le monde des ONG ou des organisations internationales que dans celui des multinationales. Les permanents sont responsables des cartes tandis que les jeunes effectuent une veille permanente et collectent des informations qui se traduisent notamment par une revue de presse. Ils sont très sensibles aux valeurs sur lesquelles a été fondée RHSF comme le prouve une anecdote survenue en 2017. Pour augmenter ses ressources RHSF a été tentée de faire appel aux dons du public. Ce travail de collecte que de nombreuses ONG de recherche médicale ou de bien-être animal ont porté à des sommets d'efficacité ne s'improvise pas et après une démarche solitaire peu fructueuse, RHSF a été contactée par des professionnels de la collecte qui lui ont proposé de prendre en charge totalement cette activité à la condition suivante : toutes les collectes de la première année reviendraient intégralement à cette société commerciale et la collecte des années suivantes à RHSF. Économiquement la proposition avait de quoi séduire dans la mesure où elle était gratuite pour RHSF, la décision unanime des salariés fut cependant de refuser en partant du principe qu'il ne serait pas éthique de faire croire aux donateurs de la première année que leurs dons iraient aux causes défendues par RHSF alors qu'en réalité il n'en était rien... RHSF se fera finalement aider (bénévolement) par une experte du marketing direct.

Pour ces raisons et malgré l'opportunité que la montée en puissance de la RSE présentait pour RHSF, le développement et le changement d'échelle qui étaient envisageables entre 2018 et 2020 n'ont pas été opérés. RHSF est demeurée une micro ONG avec une directrice, quatre ou cinq collaboratrices, un gestionnaire et des jeunes en « contrat civique ». À maints égards, ce fut une occasion manquée car la marchandisation de l'expertise de RHSF aurait sans nul doute rendu possible un plus grand impact, une croissance des effectifs et une amélioration de vie pour tous les intervenants qui travaillent dans des conditions « frugales ». Cette occasion manquée fut en grande partie compensée par les succès que RHSF a obtenu sur son autre « marché », celui des organisations internationales.

¹⁸ En principe la DPEF comme le plan de vigilance figurent dans le rapport de gestion que présente l'entreprise devant l'assemblée générale des actionnaires qui approuve les comptes annuels de la société pour l'exercice passé.

RHSF et l'Alliance 8.7 la voie de la reconnaissance nationale

RHSF a bâti patiemment sa notoriété en participant à divers contrats européens. RHSF a, par exemple, représenté la France dans le vaste projet européen SUSY, qui rassemblait 23 pays européens et 10 pays en voie de développement pour promouvoir les bonnes pratiques de l'Économie sociale et solidaire (impacts social, économique et environnemental positifs) comme moyen de lutte contre la pauvreté. De même, RHSF a noué des liens avec la ville de Toulouse en tenant une permanence afin de prévenir le travail forcé. RHSF a multiplié les interventions dans les écoles, sur les réseaux sociaux pour informer le public et les jeunes sur la réalité du travail des enfants. Elle a réalisé du matériel pédagogique, des petits films sur ces sujets, des formations courtes pour les journalistes...

Ces activités assez traditionnelles pour une ONG engagée dans une cause sociétale ont rapidement fait connaître RHSF dans sa région et dans certains milieux spécialisés à Bruxelles et à l'OIT. Mais force est de constater que pendant la première décennie de son existence (2006-2015) RHSF n'a pas joui d'une grande notoriété.

Une initiative de la Présidente devait changer cet état de chose et faire de l'ONG une pièce importante du dispositif national sur la double interdiction du travail des enfants et du travail forcé. En 2015, RHSF organise avec le concours du dessinateur Plantu un concours de « cartoons » (dessins de presse) sur le thème du travail forcé. À partir des dessins reçus, RHSF organise une exposition itinérante qui permet de populariser le thème du travail forcé. Cette exposition facile à déployer connaîtra un très grand succès, elle sera accueillie dans une dizaine de villes françaises, au Grand Palais à Paris, à Genève, à l'ONU, au Vatican, etc. À titre d'illustration, le cartoon gagnant de cette compétition figure à la fin du chapitre. Cinq ans après, RHSF récidivera avec une nouvelle compétition portant sur des dessins mais cette fois conjointement avec l'OIT¹⁹.

Grâce à cette nouvelle notoriété, RHSF est repérée et de plus en plus souvent invitée dans de grandes manifestations telles que les COP (Conférences des parties), les conventions de l'OIT, de l'OIM²⁰, etc.

Le thème du recrutement illustre bien ce nouveau positionnement de RHSF. Partant du constat que le travail forcé est souvent relié à des processus de recrutement contestables, RHSF lance en 2018 un projet de « recrutement équitable »²¹. Ce projet vise à concevoir et à expérimenter un cadre d'évaluation pour les agences de recrutement. Ce cadre, basé sur les principes généraux et les directives opérationnelles de l'OIT, a pour ambition d'aider toute entreprise qui recrute de la main-d'œuvre par l'intermédiaire des agents de placement à l'étranger, à évaluer et à sélectionner leurs partenaires sur la base de critères éthiques. Il s'agit d'éviter que certaines agences alimentent le travail forcé en recrutant des travailleurs de pays pauvres, en les faisant voyager souvent clandestinement (et à leurs frais) puis en les livrant à des employeurs qui ne les emploient pas toujours dans des conditions légales (absence de

¹⁹https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_815631/lang--en/index.htm

²⁰ L'Organisation internationale pour les migrations (OIM) fait partie du système des Nations Unies, elle est la première organisation intergouvernementale à promouvoir une migration humaine et ordonnée.

²¹ Ne pas confondre avec le concept de « recrutement responsable » qui est un label des cabinets de recrutement français.

déclaration sociale, rétention des papiers d'identité, etc.). RHSF analyse également certaines pratiques de recrutement plus sournoises qui ont une légalité de façade mais qui alimentent néanmoins du travail forcé. C'est le cas, par exemple, lorsque les conditions de recrutement et de gestion du personnel profitent de l'existence d'une chaîne de sous-traitance longue et complexe qui donne une apparence de légalité aux employeurs. Sur ces sujets RHSF est très engagée sur le terrain dans des pays tels que la Malaisie et les pays voisins.

Bien que le cadre de référence de RHSF, son expertise, ses méthodes d'évaluation aient une valeur incontestable, RHSF les fournit gratuitement aux entreprises et agences intéressées sans chercher à les vendre. Cet exemple est représentatif du positionnement de RHSF sur cette seconde face de ces activités.

Ce positionnement est rapidement repéré par les pouvoirs publics français puisque reconnaissant le travail accompli, le Secrétaire Général du Quai d'Orsay, François Delattre, écrit alors à RHSF: « *Le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères se réjouit de s'associer à RHSF en s'appuyant sur son expertise reconnue unique depuis plus de vingt ans dans la conception, l'expérimentation et la validation de nouvelles approches...Je me réjouis de notre coopération pour éliminer efficacement et durablement les risques de travail des enfants et de travail forcé dans les chaînes de sous-traitance.* »²².

Cette « reconnaissance officielle » arrive au bon moment car depuis 2015 l'ONU a lancé la nouvelle version de ses objectifs du millénaire, les ODD (SDG, 2019). L'un d'entre eux, l'objectif 8, est ainsi rédigé :

Objectif 8 « *promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* ».

Ce huitième objectif reconnaît l'importance d'une croissance économique soutenue, partagée et durable afin d'offrir à chacun un emploi décent et de qualité. Il vise à éradiquer le travail indigne et à assurer une protection de tous les travailleurs. Il promeut le développement d'opportunités de formation et d'emploi pour les nouvelles générations, accompagnée d'une montée en compétences sur les emplois "durables". Il prévoit également une coopération internationale renforcée pour soutenir la croissance et l'emploi décent dans les pays en développement grâce à une augmentation de l'aide pour le commerce, à la mise en place de politiques axées sur le développement et à une stratégie mondiale pour l'emploi des jeunes.

Assez rapidement cet objectif va être décliné en sous-objectifs dont l'un est consacré à la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé : **l'Alliance 8.7**. Sous l'égide de l'ONU, des États, des organisations internationales, des entreprises et des membres de la société civile unissent leurs forces au sein d'un partenariat mondial dont l'objectif est d'éradiquer d'ici 2025 le travail des enfants et le travail forcé.

La France, qui a pris la présidence de ce partenariat en juin 2019, entend se montrer exemplaire et faire émerger des solutions. Elle s'est portée candidate pour faire figure de « pays pionnier » afin d'« aller plus loin et plus rapidement », aux côtés de tous les acteurs

²² Site RHSF consulté le 20/04/2022 : <https://rhsansfrontieres.org/en/>

impliqués. Elle souhaite ainsi accélérer la mobilisation des entreprises et diffuser la loi sur le devoir de vigilance de 2017. Dans ce cadre, le MEAE (Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères) a noué un partenariat avec RHSF et promeut le « programme Lab 8.7 » qui est le projet d'incubateur de solutions de RHSF. Cet incubateur s'appuie sur l'expérience Petzl présentée ci-dessus. Ainsi, début 2020, RHSF devait piloter des projets d'expérimentation dans les secteurs manufacturiers et agricoles en Asie, en Europe et en Amérique centrale mais ces actions ont été quelque peu mises à mal par la COVID et sont reportées. En revanche, RHSF a progressé sur son marché institutionnel en ouvrant un cycle de formations à destination du personnel des ambassades françaises, en obtenant des financements de l'AFD (Agence française du Développement)²³ pour deux expérimentations du programme Lab 8.7, l'une dans l'industrie en Malaisie, l'autre dans l'agriculture au Costa Rica et en approfondissant sa collaboration avec l'OIT. Sur ce dernier point, RHSF a mené une analyse des politiques de prévention du risque de travail des enfants menées par les entreprises, à l'aune de la loi française sur le devoir de vigilance.

Toujours sur ce volet institutionnel, RHSF a pris la décision d'agir auprès des organisations d'information des consommateurs pour sensibiliser aux réalités complexes du travail des enfants et du travail forcé. En 2020, RHSF a initié une collaboration avec 60 millions de consommateurs²⁴ : formation des analystes et journalistes, avis sur les études publiées par le journal, élaboration d'un cadre de première évaluation des politiques des entreprises en matière de prévention du travail des enfants et du travail forcé. Ces premières actions ont abouti à une décision de l'INC : intégrer les risques de travail des enfants et de travail forcé dans les critères de consommation responsable.

CONCLUSION

Le fait que les entreprises médiatiques agissent sur un marché biface peut avoir des conséquences sur la neutralité du traitement de l'information : « *le contenu médiatique peut être influencé en partie, par le désir des propriétaires des médias d'offrir un produit qui fait interagir le plus grand nombre d'annonceurs publicitaires et de consommateurs. Ceci peut créer un biais potentiel dans la sélection des programmes ou informations offertes aux consommateurs par les entreprises médiatiques.* » (Sonnac, 2006). En est-il de même pour une ONG qui a deux marchés, les entreprises et les pouvoirs publics ?

Pour répondre à la question il faut essayer de comprendre la logique de la « face » institutionnelle, c'est-à-dire (en simplifiant) celle de la France et plus spécialement du MEAE. Le site officiel du ministère présente ainsi l'action de RHSF :

« A partir d'une analyse fine des risques et des causes profondes, RHSF expérimente à travers le monde des actions de prévention concrètes avec les acteurs de la chaîne de

²³L'Agence française de développement (AFD) est l'établissement public qui met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. Elle finance de nombreuses ONG.

²⁴ 60 millions de consommateurs est le magazine édité par l'Institut national de la consommation (INC). C'est un établissement public qui assure des missions de service public via des essais comparatifs de produits et de services, des études juridiques et économiques, des actions de formation et des campagnes de sensibilisation.

sous-traitance, en coopération avec les gouvernements et les organisations de la société civile. Ainsi, RHSF a été plusieurs fois récompensée, par exemple pour avoir prouvé, après avoir vécu deux ans en immersion complète dans une entreprise chinoise, qu'il est possible d'améliorer les conditions de travail sans sacrifier à la compétitivité économique »²⁵.

Cette présentation met en avant un rôle héroïque de l'ONG qui reste cependant expérimental et démonstratif. Ce qui correspond bien à la réalité d'un pays qui se présente pionnier sur le sujet, il n'a pas le pouvoir de transformer seul la réalité mais à ouvrir des voies et à montrer l'exemple.

Sur l'autre face, l'entreprise qui contracte avec RHSF est, par nature, moins intéressée par l'aspect expérimental que par l'aspect opérationnel. S'il s'agit d'informations à fournir dans le cadre de son plan de vigilance, il lui faudra des cartes de risque en temps et en heure. S'il s'agit d'audit social ou d'action de remédiation (cf. point 5 supra), il lui faudra des interventions en direction de fournisseurs ou de sous-traitants nommément désignés. Peut-il exister des biais de sélection pour satisfaire les deux faces du marché du travail forcé ou du travail des enfants ? En théorie la réponse est certainement positive car les dimensions de RHSF ne l'autorisant qu'à piloter un petit nombre d'opérations il devient important de s'assurer que les conditions de la réussite sont réunies dès le départ. En pratique les activités du « programme lab.8.7 » ayant été ralenties et reportées par la pandémie, aucun cas de biais de sélection n'a été à ce jour relevé.

L'aventure de RHSF prouve cependant que le succès d'une ONG n'est pas forcément proportionnel à l'importance de ses moyens mais que l'engagement de sa direction et de tous ses collaborateurs constitue son atout principal car, après plus de seize ans d'activité, l'ONG RHSF demeure une micro-ONG mais elle peut néanmoins afficher des performances remarquables sur deux sujets sociétaux d'importance.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Blin-Franchomme, M. P., & Desbarats, I. (2009). L'intégration des préoccupations sociétales dans le Code de commerce : informations extra-financières et commerce équitable.
- [2] Combemale, M., & Igalens, J. (2012). *L'audit social: «Que sais-je?»* n° 2399. Que sais-je.
- [3] Combemale, M. et Vanhuynegem, P., (2021). Through their eyes, visions of forced labour. OIT
- [4] Crane, A., LeBaron, G., Allain, J., & Behbahani, L. (2019). Governance gaps in eradicating forced labor: From global to domestic supply chains. *Regulation & Governance*, 13(1), 86-106.

²⁵ <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/societe-civile-et-volontariat/actualites/article/parteneriat-entre-le-ministere-et-l-association-ressources-humaines-sans>

- [5] Desbarats, I. (2007). L'entreprise à l'épreuve du développement durable : complexité et ambiguïté du concept de RSE. *Revue juridique de l'Environnement*, 32(1), 175-190.
- [6] Gond, J. P., & Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, PUF, coll. *Que sais-je*.
- [7] Giraud, L. & Huan, H.-Y. (2015) Human Resources Management (HRM) in China: Implementation of a socially responsible system in an industrial firm. Best Case in International Management - Atlas AFMI-CCMP.
- [8] Igalens, J., & Combemale, M. (2006). Fair Labour Association Model. In *Management Models for Corporate Social Responsibility* (pp. 180-186). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [9] Igalens, J., (2017) « Publication d'informations sociales et responsabilité sociale des entreprises : 1977-2015 » in Floquet, M., Labardin, P., & Levant, Y. L'histoire comme méthode pour comprendre le management : mélanges en l'honneur du Professeur Marc Nikitin. *L'histoire comme méthode pour comprendre le management*, 1-353.
- [10] Igalens, J. (2004). La mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme-ONG in *Les organisations non gouvernementales et le management* coordonné par Igalens, J. et Quéinnec, E. Ed. Vuibert. 111-129
- [11] Igalens, J., & Peretti, J. M. (2016). *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*. Editions Eyrolles.
- [12] LeBaron, G., & Lister, J. (2015). Benchmarking global supply chains: the power of the 'ethical audit' regime. *Review of International Studies*, 41(5), 905-924.
- [13] Rochet, J. C., & Tirole, J. (2004). Two-sided markets: An overview. *Institut d'Economie Industrielle working paper*.
- [14] Sonnac, N., « Médias et publicité, ou les conséquences d'une interaction entre deux marchés », *Le Temps des médias* no 6, printemps 2006
- [15] Valéau, P., & Queinnec, E. (1996). Les conflits des valeurs au sein des ONG et des organisations de solidarité : portée et signification pour le management. *Queinnec, Erwan and Igalens, Jacques, Les organisations non gouvernementales et le management, Paris : Vuibert*.
- [16] SDG, U. (2019). Sustainable development goals. *The energy progress report. Tracking SDG*, 7.
- [17] Schut, P. O. (2012). Une stratégie de développement fondée sur l'innovation. Le cas de l'entreprise Petzl (Isère). *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, (100-3).



Le travail forcé toucherait 21 millions de personnes dans le monde. Ce dessin de l'artiste néerlandais Pluspraat, comme beaucoup d'autres sélectionnés pour l'exposition de 2015, évoque le sort des ouvriers du prêt-à-porter bon marché.

LA GOUVERNANCE DES MÉTA-ORGANISATIONS EN LIEN AVEC LES TERRITOIRES, L'IMPORTANCE DES LOIS CONTRAIGNANTES ET LA MONTÉE EN COMPÉTENCE EN RESTAURATION COLLECTIVE EN FRANCE DANS LE CAS DES MÉTA-ORGANISATIONS

THE GOVERNANCE OF META-ORGANIZATIONS IN RELATION TO TERRITORIES, THE IMPOSITION OF BINDING LAWS, AND THE RISE IN COMPETENCE IN COLLECTIVE CATERING IN FRANCE

Joseph KARAM,

Directeur programmes - Bachelor Management International de la Restauration – Institut Paul Bocuse, Doctorant en Sciences de Gestion – Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Unité de Recherche Magellan (EA3713).

joseph.karam@univ-lyon3.fr

Professor Olivier BACHELARD,

HDR. EM-Lyon Business School, Directeur des Relations Institutionnelles, Campus de Saint Etienne,

obachelard@em-lyon.com

Professor Didier VINOT,

HDR. Université Jean Moulin Lyon 3 – iaelyon, Directeur exécutif de la Chaire Valeur du soin, Responsable du Groupe Recherches en Ressources Humaines / MAGELLAN EA3713,

didier.vinot@univ-lyon3.fr

ABSTRACT

The actors of collective catering are confronted with challenges that have risen by the changes due to constraints laws; they are attempting to find solutions through agricultural cooperatives and by organizing themselves internally and externally by forming organizations that group together several central kitchens to find solutions for the constraints imposed by those laws (EGALIM and AGECE). Our Study was conducted in two central kitchens in the Iles De France area, we conducted thirty-five semi-directive interviews, several observations on the ground, and reviewed several archived meetings. We hypothesized that extensive learning, which entails observations of the collective and the world in which the team operates, may be a useful tool in the development of these skills. But what matters most is putting the person at the center of this research. Leaders and managers must not lose sight of the fact that the joint development of skills and

projects requires reflection at the level of the company, considering the complementarity of the dimensions at stake (knowledge management, HRM, and strategy), but also the plurality of actors involved in the skills-projects-obstacles articulation. In a way that employees could find faster solutions for the complexity of the different obstacles that are more and more complex and linked to each other.

MOTS CLÉS :

Compétences individuelles et collectives, méta-organisations, Egalim, Lois contraignantes, territoires.

INTRODUCTION

Adopted following the Estates General of Food in 2018, the EGALIM law aims to guarantee fairer remuneration for farmers, enhance the value of ever more virtuous agriculture, and provide access to healthy, safe, and sustainable food for all (Ministry of Agriculture and Food Sovereignty, 2019). Primary school catering, an optional public service, is now at the heart of educational, social, environmental, and health issues (CNA, 2017). For several years, it has been subject to an increase in standards and pressures on several levels (access, nutritional balance, quality, and sustainable products, diversification of proteins, food waste, banning of plastic, pricing, health regulations, etc.), reinforced since then by the anti-waste law for a circular economy, which has five main axes: " Getting out of disposable plastic; better-informing consumers; fighting against waste and for solidarity-based reuse; acting against programmed obsolescence; producing better " (La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire, 2021). These are laws that have progressive implementation dates ranging from 2022 to 2025. They are binding laws that set and impose constraints, which companies must comply with or face penalties. Failure to comply with strict standards and binding laws has economic repercussions (Wilms, 1982). According to Abbott and Snidal (Abbott & Snidal, 2000), a binding law is preferable when the potential for opportunism is high.

The actors of collective catering are confronted with these challenges; they are attempting to find solutions through agricultural cooperatives and by organizing themselves internally and externally by forming organizations that group together several central kitchens in France, such as Tremplin, which is a meta-organization type (www.restauraion21.fr, 2022) that groups together the Siresco (93-94-95-77), the Sivu Bordeaux-Mérignac, the Syrec (92-94), and In addition, with a shortage of manpower, the school catering is suffering to reach the objectives of the various laws.

A collaboration between these kitchens allowed for an increase in individual and collective skills and a transformation of managerial and HRM practices: the four dimensions of the Social Mix (Mahe de Boislandelle, 1998). At the same time, the actors of this collaboration (Tremplin) worked together to find solutions in terms of purchasing skills and changes to production to consider the variability of prices and the scarcity of raw materials, particularly in short circuits and organic products. At the same time, the players in this collaboration (Tremplin) worked together to find solutions in terms of the imposition of the change from plastic trays to stainless steel containers, which weigh 15 times more than plastic and require a radical change

in production and handling methods and pose concerns about musculoskeletal disorders (MSD). The members of Tremplin have started to collaborate with regional actors, and agricultural cooperatives to find solutions together. Professionals are increasingly organizing themselves to work in networks with diverse partners who complement or are related to one another to solve common problems.

The interactions between the actors are at the basis of this increase in skills, above all an adaptation and a speed that increases over time in the face of new challenges. But what matters most is to put the person at the center of this research. Leaders and managers must not lose sight of the fact that the joint development of skills and projects requires reflection at the level of the company, considering the complementarity of the dimensions at stake (knowledge management, HRM, and strategy), but also the plurality of actors involved in the skills-projects-obstacles articulation.

In the current competitive context, described as a hypercompetitive environment, and in which the obstacles are increasingly globalization issues and no longer competitive between local companies, leaders and managers must keep in mind the limits of the solutions provided to each new obstacle. As for the renewal of competences, the question of links and exchanges between an organization and its environment is at the heart of several management research studies (Ahrne & Brunsson, 2005; Koenig, 2008). This short-circuits approach has a strong link with the territory, driven by restrictive laws that set short-term objectives with fixed dates and push to create this link between the territory and the collective catering services. Porter (Porter, 1998) says that this competitive advantage of territories is easier to build when businesses and governments work together. It is therefore wise to reflect on the dynamics involved in the emergence and governance of territorialized networks, as well as on their results, to respond to economic and societal challenges. Their federating and central role in the competitiveness of organizations has been studied several times (Piore and Sabel, 1984; Porter 1998), and the role of meta-organizations (Ahrne & Brunsson, 2005) in this rise in skills.

META-ORGANIZATIONS AND TERRITORY.

Many studies (Forgues et al., 2006; Koenig, 2008; Niang et al., 2020; Pinson, 2006) examine how an organization interacts with its environment. The interactionist point of view shows that an organization does not simply and permanently adapt to the sometimes-contradictory needs and expectations of its environment. On the contrary, the organization and its circumstances interact with each other. Through its actions, it modifies the environment and uses it to meet a need (Berkowitz et al., 2022). So, the authors of resource dependence theory (Pfeffer and Salancik, 1978) talk about the ideas of negotiated environment and generated environment to show how much of an impact the organization has on its environment. Recent authors (Koenig, 2008) have said that the old organization-environment divide is no longer useful for understanding the fuzzy nature of modern organizations and their many forms and interactions. Two Swedish researchers, Ahrne and Brunsson (2010), build on Koenig's idea of blurring the line between an organization and its environment by coming up with the idea of an "incomplete organization." This idea lets Leys and Joffre (2014) focus on the fact that there are ordered processes outside of the typical organizational structure.

Ahrne and Brunsson (2005, 2008) say that the idea of "meta-organization" makes a new distinction between the different ways that organizations can work together. This idea focuses on working together in a planned and active way, which leads to the creation of a new group whose members stay independent but join it. In particular, Berkowitz and Dumez (2015) expand on these forms by proposing the category of "multi-stakeholder meta-organizations." This type is described as "possibly strictly tripartite" and "including all important social actors: the companies whose activities are to be changed, governments, the labor market, and civil society organizations" (Berkowitz & Dumez, 2015, p. 15). This kind of cooperation, which is becoming more common in the world of organizations (competitiveness clusters, geographic clusters of economic cooperation, etc.), creates problems for its growth, especially as multi-actor meta-organizations start to form. The freedom to integrate the meta-organization as well as the formal and multi-actor nature of the meta-organization call into question the ability of organizations to link together. Also, few researchers have studied how "meta-organizations" are made, which happen when restrictive laws force organizations to look for and share knowledge and solutions outside of their structures. Especially if these meta-organizations are public and do not have economic or territorial competition.

We could characterize these meta-organizational links, as links that are both socially and economically nourished, considering a social effervescence in which the individual, liberated from the economic and competitive weight, works on behalf of his or her organization. This liberated approach, which establishes a type of exchange, goes beyond the framework of a standard market transaction. Inter-organizational relations are governed by both economic and social logic; the methodologies used to examine them, therefore, reflect this complexity. This diversity has been complemented by two main logics. Galaskiewicz (Galaskiewicz, 1985), adopting a functionalist perspective, identifies three "arenas" in which inter-organizational linkages are exercised. The first arena concerns the acquisition of resources, the second is made up of relationships that are distinguished by their political stakes, and the third, that of legitimization, concerns the organization's objectives or functioning. This legitimization can be reinforced if there is a social interest or the well-being of a community. It is this point of view that interests us in our research, where commercial and economic competition no longer exists, where exchanges at the level of meta-organizations are made without economic or commercial constraints between members.

"The territory" has become the new reference for the increasingly integrated and multidimensional conception of the governance of public action (Duran and Thoenig, 1996; Pradel Miquel et al., 2013). Actors have increasing leeway to design novel approaches to the responsibilities that are progressively delegated to them (Klein, 2008). From this perspective, the zone is now seen as a network of actors in social innovation projects (Van Dyck and Van den Broeck, 2013). This structure has given rise to several new "meta-organizations," such as clusters, competitiveness clusters, employer groups, etc. (Arhne and Brusson, 2005). On a territorial basis, these meta-organizations are structured in different ways. Meta-organizations can be the product of "top-down" techniques, such as the implementation of government policies, but they are often the result of "bottom-up" processes involving local actors who want to collaborate to develop innovative ways to meet the social needs of the region (Moulaert, 2009).

BINDING AND NON-BINDING LAWS AS A LEVER TO IMPOSE CHANGE.

There is more and more talk of changing food by decree, in response to climate change. According to a study by GIRA Foodservice, directly managed collective catering in France represented 68% in 2016 and 70% in 2021, while management contracted to private catering companies accounted for 32% in 2016 and 30% in 2021. Collective catering is a major lever identified to promote healthy, safe, and sustainable food for all because it represents a considerable number of meals (1/5 of meals taken in France, i.e. 7.3 billion meals on average each year). During the vote of the Egalim law in 2018 and more particularly on a vegetarian menu per week, this law allows questioning the involvement of the state in the food choice to meet the European and global guidelines (WHO the relationship of cancers and meat consumption). Several reservations have been expressed by several actors. The Minister of Agriculture, Stéphane Travert has denounced an attack on the freedom of food choice. Also, the actors of the collective catering complained that they do not have the training to set up the vegetarian meal and that they do not have the financial resources. Despite the protests of parents of students, especially those from disadvantaged social categories, who argued that the canteen meal is sometimes the only opportunity for their child to eat meat (6medias2, 2022; Reporterre, 2018).

At the French national level, the law of August 22, 2021 (Law No. 2021-1104 of August 22, 2021) on combating climate change and strengthening resilience to its effects, known as the "climate and resilience law," comes just before COP 26. This change is partly the result of a double constraint, both political and legal. First, the commitment to include in the law, at least in part, the 149 proposals made in June 2020 by the Citizens' Climate Convention, but also the one resulting from the decision of the Council of State of November 19, 2020, Commune de Grande Synthe (Le Conseil d'État, 2022), which was followed by an injunction addressed to the State, by the decision of July 1, 2021 (Conseil d'Etat, 6ème-5ème chambres réunies, 01/07/2021, 427301, Published in the Recueil Lebon, 2021), to "take all necessary measures to bend the curve of greenhouse gas emissions produced on the national territory to ensure its compatibility with the objectives of reducing greenhouse gas emissions" before March 31, 2022. It translates into an unprecedented subordination in the law, given its level of constraint, of urban planning, largely decentralized, to the environment, to address global warming. The national target to be reached by 2050, specified in the law, is one of the first manifestations of this (climate and resilience law). The climate and resilience law also makes local authorities major players in the fight against global warming. Beyond urban planning, the law of August 22, 2021, not only provides greater incentives but also obliges local governments to fight global warming and promote territorial resilience. This same law completes the Egalim law, several provisions of the law concern communities through school catering. The vegetarian menu experiment provided for in the Egalim law, which was to end in the fall of 2021, is thus extended and generalized since a weekly vegetarian menu becomes mandatory in school canteens (article 252). For two years, voluntary communities must also offer a daily vegetarian menu in the collective catering services for which they are responsible (article 252).

This law is a response to the need to accelerate the ecological transition of French society and the economy. The France 2020 recovery plan reaffirmed the objectives of carbon neutrality in 2050 with 30 billion euros dedicated to ecology and economic transition. Since 2017, these targets have been set as part of the climate plan and in line with the Paris Agreement signed in 2015.

We are therefore moving more and more towards laws that impose changes in a binding manner. It seemed necessary to us to define the impact of a law that imposes change, where actors are faced with requirements, renderings, and especially within a well-defined timeframe.

MULTIPLE CASE STUDY METHODOLOGY

Following the multiple case study method (Yin 2013) we have conducted three case studies the first one SIRESCO- Bobigny kitchen, the second Syrec Kitchen, and the third SIRESCO-Ivry Sur Seine.

We have respected the time between each case study and observation and interviews on the ground to get and understand the evolution of collective and individual competencies. In the last Kitchen, we wanted to see the impact of the collective competencies on finding a solution for a new problem related to the increase in prices of raw products and what the solutions that SIRESCO is implementing are.

Table 1: Date and ground study by location and type of study

Location	Date	Ground Study	Case Study
SIRESCO / Bobigny	27 - 28 February 5 March	Interviews / Observations Data collection	Implementation of Stainless Steel
SYREC	29 – 29 -30 March	Interviews / Observations Data collection	Implementation of Stainless Steel / Price fluctuation
SYREC / Satellite Kitchen	30 March	Interviews /Observations	Implementation of Stainless Steel / Transportation
SIRESCO / Ivry-Sur-Seine	12- 13 May 19 May	Interviews / Observations Data collection	Implementation of Stainless-Steel progress / Price Fluctuation
Tremplin	30 March 28 April	Interviews / Data Collection /Meeting with LACTIPS	Implementation of Stainless-Steel / Solution for Labelling

SEMI-DIRECTIVE INTERVIEWS

As explained in the previous parts, we took as our ground the different central kitchens. As part of our data-gathering strategy, we conducted interviews with people from various departments to have access to their various perspectives and interpret and cross them. The mirror effect and contradictory intersubjectivity are two ideas to keep in mind when conducting research in an organization or an ecosystem (Cappelletti, 2010; Krief & Zardet, 2013; Merini & Ponté, 2008). Contradictory intersubjectivity allows the multiple actors' points of view to be collected, gathered, confronted, and compared. These many perspectives are the focus of a synthesis and reparation project with the players, who will discuss the outcomes and actions. With humility

and respect, the researcher provides his expert viewpoint. He can express hidden messages or unsaid signals produced in interviews by wearing his hat as an external scientist (Masingue, 2016).

THE INTERVIEW DESCRIPTION AND PARTICIPANTS.

The selection of the interviewers was conducted according to a specific criterion, taking into consideration their technical education background, their job description, their experience in the field of catering and their experience at the actual site, and their influence on the decision making. A list of people was given to each central kitchen, and the choice of the interviewers was done by the managers. We had the chance to conduct some interviews from outside the list.

Table of the Interviews

Interviewed	Hierarchical level	Organization	N.B.	interview in Mn
Manager1	Manager	Central Kitchen 1	More than 5 years in the company, other experiences	First interview 85 2 nd interv : 45
Manager 2	Manager	Central Kitchen 2	More than 5 years in the company, other experiences	First interview 95 2 nd interv : 42
Cadre Marketing	Manager	Central Kitchen 1	More than 10 years in the company	70
Cadre RH	Manager	Central Kitchen 1	More than 10 years in the company	45
Cadre RH	Manager	Central Kitchen 2 & 3	More than 10 years in the company	66
Cadre Financier	Manager	Central Kitchen 1	More than 5 years in the company	55
Cadre Financier	Manager	Central Kitchen 2 & 3	More than 10 years in the company	72

La gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires, l'imposition des lois contraignantes et la montée en compétence en restauration collective en France dans le cas des méta-organisations

Quality manager	Manager	Central Kitchen 1	More than 10 years in the company	42
Quality manager	Manager	Central Kitchen 2 & 3	More than 5 years in the company	48
CSR manager	Manager	Central Kitchen 1	More than 2 years in the company	58
Kitchen manager	Manager	Central Kitchen 1	More than 5 years in the company, other experiences	First interview 42 2 nd interv : 28
Kitchen manager	Manager	Central Kitchen 2 & 3	More than 2 years in the company, other experiences	First interview 67 2 nd interv : 82
Production manager	Manager	Central Kitchen 1	More than 5 years in the company, other experiences	48
Production manager	Manager	Central kitchen 3	More than 5 years in the company, other experiences	39
Operation manager	Manager	Central Kitchen 1	More than 10 years in the company	55
Head of section kitchen	Employee	Central Kitchen 1	More than 5 years in the company, other experiences	38
Head of section kitchen	Employee	Central Kitchen 2	More than 10 years in the company, other experiences	47
Head of section kitchen	Employee	Central Kitchen 3	More than 5 years in the company, other experiences	51
Cook	Employee	Central Kitchen 1	More than 5 years in the company, no diploma	42
Cook	Employee	Central Kitchen 1	More than 10 years in the company, with diploma	35
Cook	Employee	Central Kitchen 2	More than 5 years in the company, with diploma	40
Cook	Employee	Central Kitchen 2	More than 5 years in the company, no diploma	38

Cook	Employee	Central Kitchen 3	More than 5 years in the company, with diploma	45
Cook	Employee	Central Kitchen 3	More than 5 years in the company, no diploma	37
Conditionneur 1	Employee	Central Kitchen 1	No diploma more than 5 years in company	38
Conditionneur 2	Employee	Central Kitchen 1	No diploma more than 5 years in company	42
Conditionneur 3	Employee	Central Kitchen 2	No diploma more than 5 years in a company	37
Conditionneur 4	Employee	Central Kitchen 2	No diploma more than 5 years in a company	36
Conditionneur 5	Employee	Central Kitchen 3	No diploma more than 5 years in a company	42
Town hall school catering manager	Manager	Town hall		46
Cadre Tremplin	Manager	Tremplin	High experience in school catering and collective catering and top management	First interview 47 2 nd interv : 65
Satellite kitchen cook	Employee	Satellite kitchen 1	Cook diploma with more than 20 years of experience	35
Satellite kitchen cook	Employee	Satellite kitchen 2	Cook diploma with more than 10 years of experiences	39
Driver	Employee	Driver		32
Driver	Employee	Driver		38
		Total In minute		1954
		Total in Hour		32 hours 34 mn
		Total number of interview		35

To ensure the triangulation of research materials and contradictory intersubjectivity for our first case study, our data collection process took place in three stages. In the first step, we targeted the management to understand the steps that they took in implementing the new procedure and production. In the second step, we worked with the kitchen employees to understand the difference between using plastique containers and stainless-steel containers and to understand the impact on different levels from production to packaging and delivery and the adaptation of staff to the new product, to finally in the third stage to understand the

consequences of using those containers on satellite kitchen and the cleaning procedures and the role of Tremplin. This variability of actors is an asset to the richness of our work and its explanatory power. We have also analyzed the documentation regarding the implementation of the stainless-steel containers, and we had access to the documents and recommendations of RECOLIM, and the different meetings that were posted on YouTube and especially since both kitchens are public institutions, and they must present reports to local authorities. The same steps were conducted regarding the price fluctuations by assisting with a new cooking procedure and doing interviews with kitchen employees, middle management, human resources, and financial managers, and we have gathered reports and data regarding the new procedures. We had also the chance to interview a kitchen manager and a top manager, and a Human Resources manager. The kitchen manager we had our first interview at the end of march (regarding the first case study) and the second was Mid May (regarding the third kitchen we didn't conduct any interviews with employees during our first case study, but being part of SIRESCO, all training and decision regarding Stainless-Steel were implemented) and it gave us a vision of the evolution in collective and individual competences. We had a total of 35 semi-directive interviews.

VIDEOS AND REPORTS AND PICTURES

We had the advantage of being equipped and authorized to take photographs throughout our observations (Journé, 2005; Pink, 2007). If the images aren't meant to be basic depictions of components found in the notes and/or other papers, they must provide more in-depth knowledge of the phenomena under investigation (Kunter & Bell, 2006). Video and photography show how the body and motions sequence activities and coordinate interactions between humans and non-humans (LeBaron et al., 2017; Pink, 2007). Shooting in a field research system, on the other hand, is a delicate process (Meyer, 2013). During our presence in the two central kitchens, we took pictures to better understand the procedures and especially the movements of the staff in the kitchen. We had also the possibility to access several pictures and videos found online, especially since the two kitchens had several TV reports filmed on site. We have conducted an analysis on the picture during our interviews with the concerned person by showing them either pictures or video and to understand the changes that occurred between the past and the moment where the pictures were taken. It was a way to understand the increase in competencies specially after the exchanges that occurred with other employees or other kitchens.

FINDING AND DISCUSSION

By promoting interaction between the individual and the collective, by putting the importance of this change and especially the impact on the health of children, for the improvement of the purchasing power of farmers, to make an impact on climate change, all this has federated a movement within the teams to work together to find solutions, to succeed in implementing these changes. Both kitchens have joined forces with other kitchens in France and have created a non-profit organization called Tremplin. The main objective is to study and find solutions for the hard laws that are imposing changes, taking into consideration the constraints (labor, raw ingredient, plastic containers...). The frequent failures of organizational transformation projects

lead to an obvious conclusion: change is not something that can be decreed. Indeed, asking a group of people to change their daily habits means they are losing control of their lives; they are more likely to express reservations or even initiate conscious and explicit rejection reactions (Kandasamy & Sreekumar, 2009; Richard & Drozda-Senkowska, 2001). Zander (Zander, 1950) first defined change resistance as "behaviors aimed at protecting an individual from the effects of real or imagined changes." They are also frequently conceived as part of a "reaction process where actors inserted in power relations oppose each other," according to Jermier, Knights, and Nord (Resistance and Power in Organizations, 1994). The use of plastic in collective catering is highlighted. Especially since the staff in the central kitchens feels singled out by the plastic-related turbulence. There is an increasing number of complaints about change, but there is also concern about the negative effects of these changes on workplace well-being. In increasingly turbulent environments, organizational alignment (Katz, 1966) necessitates the implementation of effective transformation management modes more than ever. The changes and the adaptation is done in a very fluent way between different actor because there is no any constraint regarding competition. In such circumstances, having conceptual and operational tools to facilitate the implementation of planned changes, particularly the introduction of new practices, is critical.

Exchanges with the other kitchen are going very well, we work together, we exchange our knowledge, and during the installation of the low-temperature cooking, we were trained by the person in charge of hygiene and quality from the other kitchen.

Consideration of a purposeful approach to building collaborative leadership, we believe, can be a significant lever in promoting meta-organizational transformation success. Indeed, the evolution of this type of leadership is built on a dynamic, fluid, and organic process that reacts effectively to the need for agility, which is at the heart of most organizations' transitions. To respond effectively to a single challenging issue, a collective vision of leadership necessitates the identification, pooling, and application of different skills from numerous people with sometimes official, sometimes informal links. As a result, because a shift produces a new environment in which there is no obvious path ahead, it may foster the establishment of a collective consciousness.

"I was astounded by the responsiveness of employees, and I'm not talking about managers here, but rather employees with repetitive tasks; they came to us with solutions to reduce losses during product packaging. They had worked with the members of Tremplin and the other kitchens, they exchanged ideas together. They tested and set up trays that could recover the falls during the packaging" a kitchen executive chef.

It must be acknowledged, however, that developing such talent is more difficult to master than developing a more unique vision of leadership. It's crucial to mobilize the right individuals and create the correct cast of characters (employees, managers, customers, etc.) We believe that combining external and internal resources allows for the formation of a type of collective leadership that can alter meta-organization over time.

“Every time we visit a farmer, and we exchange with him, it is a real pleasure to share with the team the next day, and what is more self-satisfying is to exchange with other kitchens and to create a triangulation with the farmers” According to a chef

However, this becomes possible only if certain conditions are put in place:

1. Managers agree to distribute duties based on what is needed to ensure a transformation's success.
2. Stakeholders in the transformation agree to collaborate, continuously exchange information, and share decision-making.
3. Networks between people from various sectors are developed and nurtured to effectively identify those with the strengths, skills, interests, and motivations required to succeed in the transformation.
4. A free exchange of information between different actors inside and outside each meta-organization. Leaders must learn to operate in teams of leaders rather than just leading teams of followers to adapt (Day & Harrison, 2007). Collective leadership contrasts with the individualistic perspective of leadership by demonstrating how a group of people may work together, formally, or informally, to solve problems that a single leader cannot (Yammarino et al., 2012).

Expectations from customers might sometimes lead to changes. Customers expect businesses to change in response to shifting trends, fashions, and product preferences. Customer satisfaction, according to Roland (Rust et al., 1999), is primarily a construct that examines an organization's attempts to meet customer expectations. Collective leadership provides a consistent path for firms to change in response to changing customer demands. According to Friedrich (Friedrich et al., 2009), distributed influence under collective leadership leads to the pooling of unique skills and experience, resulting in a more dependable framework for enterprises to interact with their customers.

To summarize, collective leadership has the potential to have large and positive effects on the team and organizational processes. It promotes the efficacy of leadership within the team by spreading components of the leadership position to people who are best prepared to take them on, resulting in more efficient use of expertise (Friedrich et al., 2009). A complex problem for a company may be the need to innovate in terms of processes and products, as well as be creative and think outside the box – all of which require learning. Complex situations often have an urgent need for a solution, despite the lack of an evident and pre-existing solution. This necessitates a pluralist approach to problem-solving, i.e., being open to different solutions rather than unitarian thinking, which is always looking for the same 'one' solution.

“We had the chance to exchange with the other kitchens without any backward thinking, we share information, and successes, and especially we move forward together”.

“To increase our consumption of organic food and reach the objectives of the Egalim law, we went to see the local producers and exchanged information with them about our expectations and needs. They came to see us in the kitchen, we tested their products together, and above all, we were able to exchange ideas and move forward together for the good of the future generation.

THE STRATEGY TO CONVINCING

The simplest strategy for implementing new practices is to convince stakeholders of the appropriateness of adopting the new practices envisaged. It is based on the intuitive idea that a new work process or tool is likely to be adopted if it is "good". This is the model of the diffusion of innovation described by Akrich, & al (Akrich et al., 1988): the innovation proposed to the actors naturally ends up spreading by demonstration effect, provided that its intrinsic qualities are sufficient and well presented. It is then enough for the management team to use some techniques of persuasion (Girandola & Roussiau, 2003) to highlight the benefits of the new practice, producing its effective adoption by the actors. The change from ready-to-be-used products to raw ingredients despite the problems that the cook may suffer, the management has well communicated on the benefit of this change for the health of children. The collaborative between work groups and top management and the return of information is pushing kitchen employees to find solutions for those changes and try to reduce the negative impact on their well-being.

***"I find it very motivating that management will let us express ourselves and participate in the change"
"We did not consider the other kitchen a competitor; there was no need; each has its playground; we rely on the municipalities in our territory, and they do as well. We have never asked ourselves this question of competition between us"***

"When we exchange information between different kitchens, we never ask ourselves the question what will happen if we give them our secret, they might compete with us, I might lose my job"

"I even see other chefs from other kitchens outside work, we call each other to exchange our results, and the most important thing is when I need advice I go ask my fellow chef working for another kitchen"

THE INTERRELATION BETWEEN BINDING LAWS AND PROMOTING LOCAL COOPERATIVES.

The laws that impose short circuits and well-defined percentages of organic and local products are increasingly setting up cooperation between the actors of school catering and local cooperatives. Several objectives of the PAT (plan d'action territorial) like allowing access to resources produced on the territory by participating in the development and structuring of short circuits, promoting local production, communicating, raising awareness, involve, and unite local stakeholders around food issues. To reach those objectives, the school catering needs to rely on the local supplier (according to Egalim law) and at the same time it should respect rigorous hygiene norms. The rise in collective competencies coupled with a collaborative exchange of information and defining their needs had an impact on achieving almost the Egalim objectives.

"The elaboration of a catalog for the offer present on the territory: in the form of maps, a catalog presenting the available products, quantities, delivery capacities, prices, seasonality of the products, contacts, etc., and especially the exchanges with the local farmers, who visited us to see how we prepare their product, and the cooperative to provide us with a product that meets our needs, to replace the industrial products".

The triangulation of information between kitchen- Isle of France Cooperative Bio - local farmers are providing a solution for the kitchen to replace the industrial product with semi or finished vegetable that is produced by the local farmers in Iles de France.

“The figures from the Isle of France Cooperative Bio explain the situation very well:

- in 2021: 614,280 euros out of a total food budget of 14,581,645 euros (which represents about 4% of our budget)

- in 2022: 899,620 euros out of a total budget of 12,897,000 euros (which represents approximately 7%)

A very strong evolution between 2021 and 2022 of 46% in the number of our orders with the Coop. We can increase the quantities because we are in the process of exchanging information with the cooperatives and local producers about our needs” according to the financial manager of Siresco

“We have just finalized the figures for 2022, 42% sustainable food including 24% organic, half of which (12%) is local organic” according to the director of sustainable development and communications.

CONCLUSION

In today's world, the change appears to be a constant in the lives of businesses (Autissier et al., 2010; Kotter, 1996; Richard Luecke, 2003; Ven & Poole, 2005). Ways of doing things change daily, new technologies emerge, and businesses merge, restructure, or reorganize to find common answers... All of this shows that change has become the steady state itself, rather than a transition between two stable states (Boonstra, 2008; Kanter, 2003). Organizations are transforming on multiple levels. As a result, they can be subtly modified through the gradual and continual evolution of their members' routines (Feldman, 2000; Orlikowsk, 1996). This manner of transformation, however modest, can be a substantial vector of change for organizations if they can institutionalize the lessons learned through the actors' trials and improvisations. The liberation of non-commercial constraints between the different actors, and putting the human in the middle of the formula, have proven that collaborative competencies can be moved to a higher level

Annexes

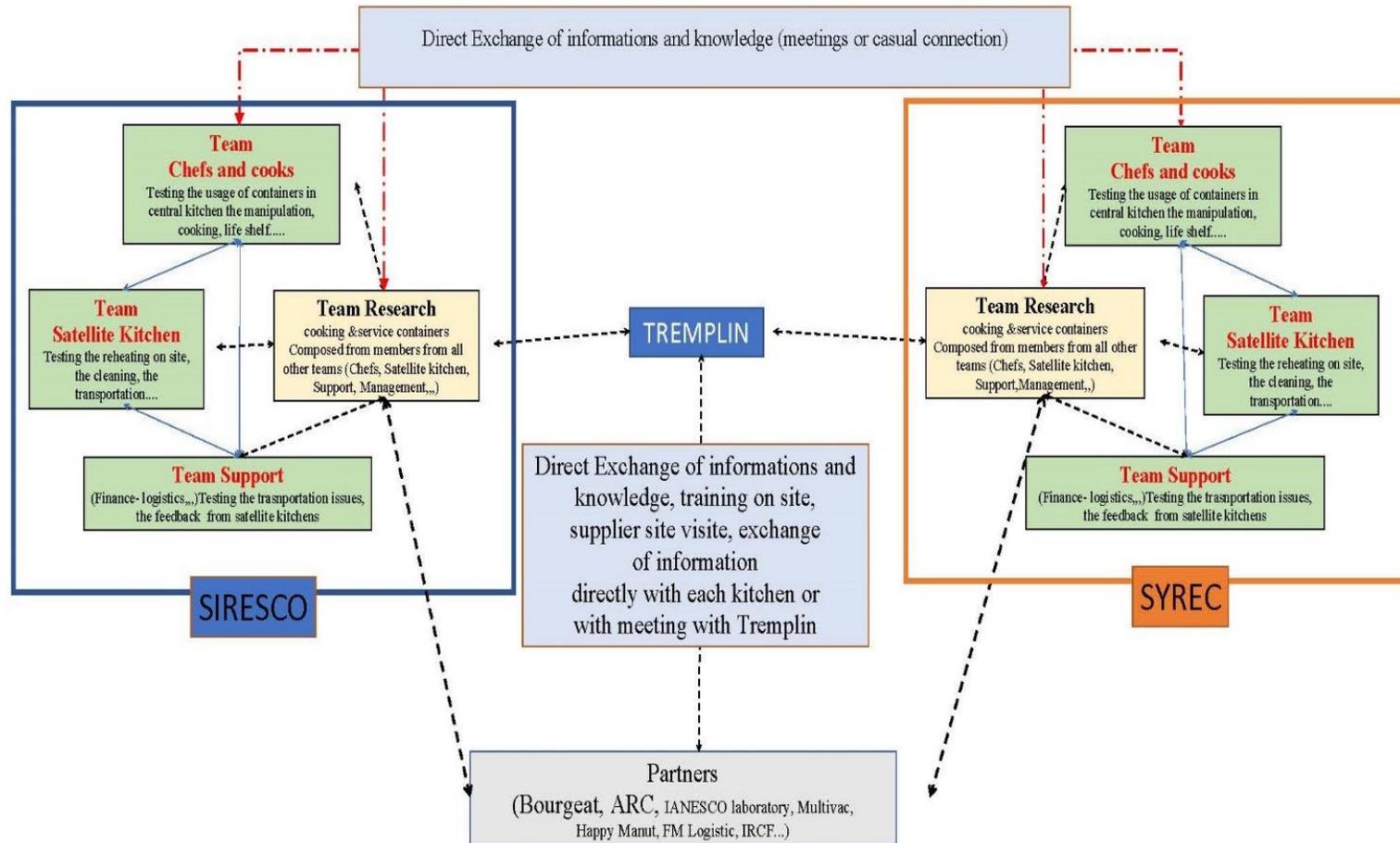


Figure 2 : Exchange of information between internal and external actors

La gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires, l'imposition des lois contraignantes et la montée en compétence en restauration collective en France dans le cas des méta-organisations

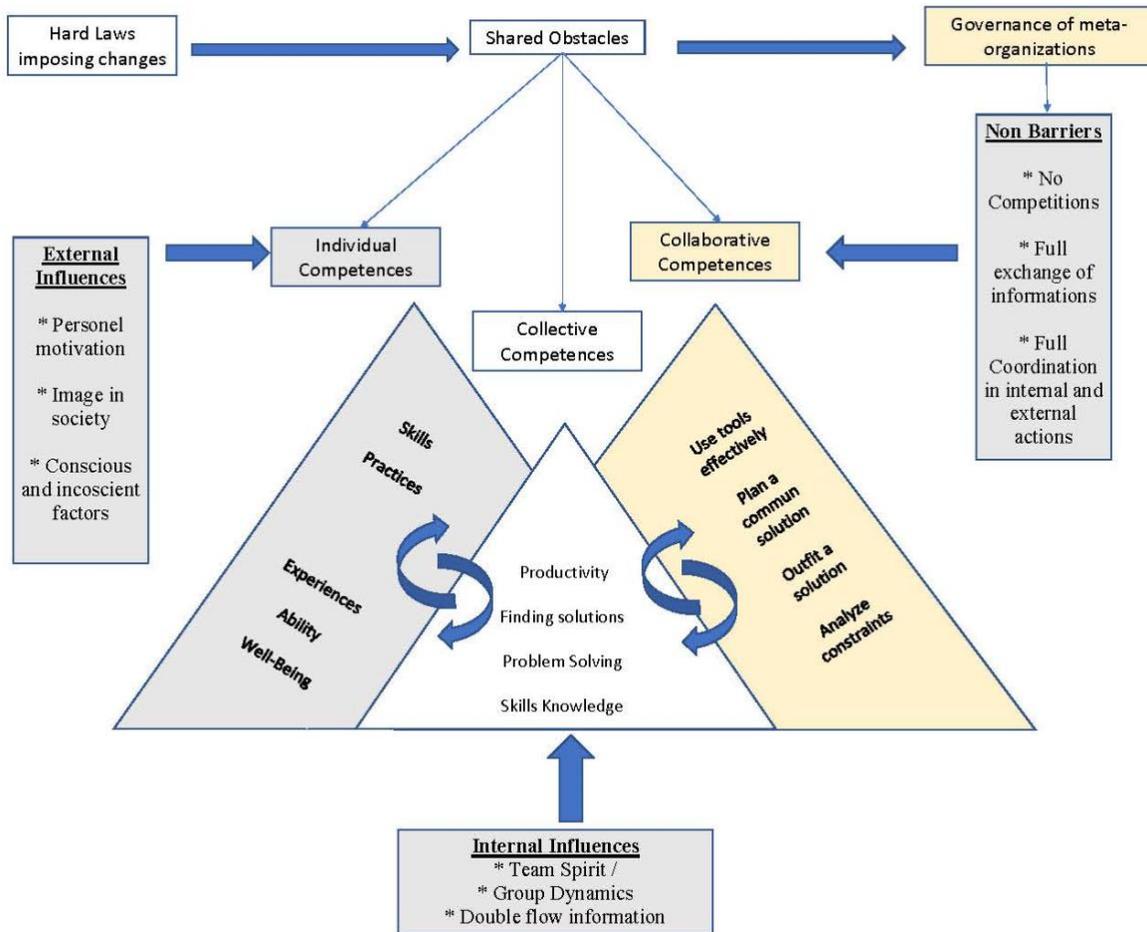
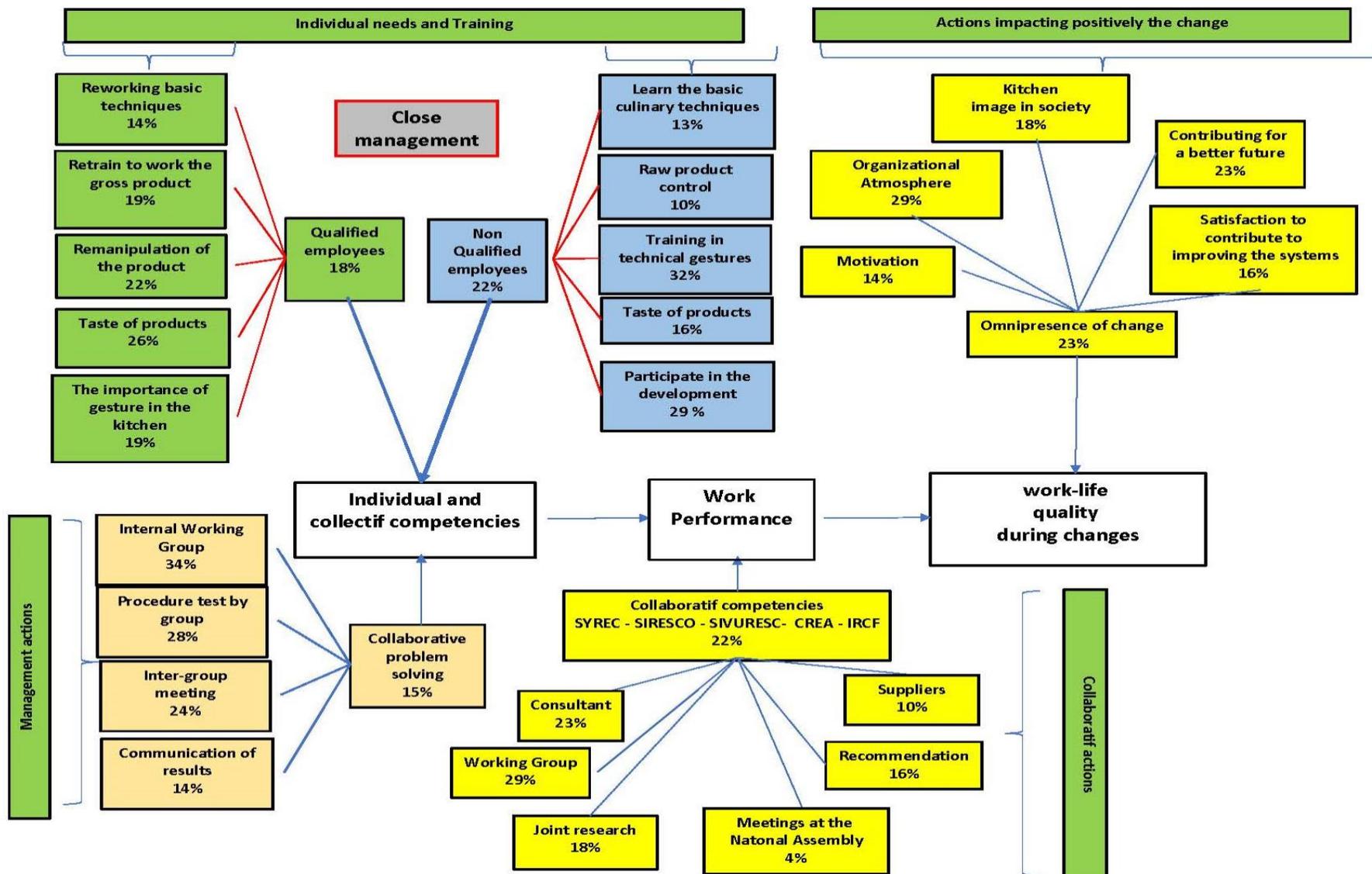


Figure 3 : Interaction between Competences and external and internal influences

Individual professional competence is important, but it is insufficient to guarantee the competence of the group. Collective or team competence does not refer only to a group of people who demonstrate skills as defined by their respective professional organisations. Collective competence, on the other hand, is part of a network of complex relationships between collaborating actors (kitchens, employees, springboard, partners, etc.) and in an organizational framework, the transfer of skills from the individual to the collective towards the collaborative and vice versa. The external context and belonging to a group that works for the good of society, this implies an increase in skills and especially an exchange and sharing of information to increase collective competence

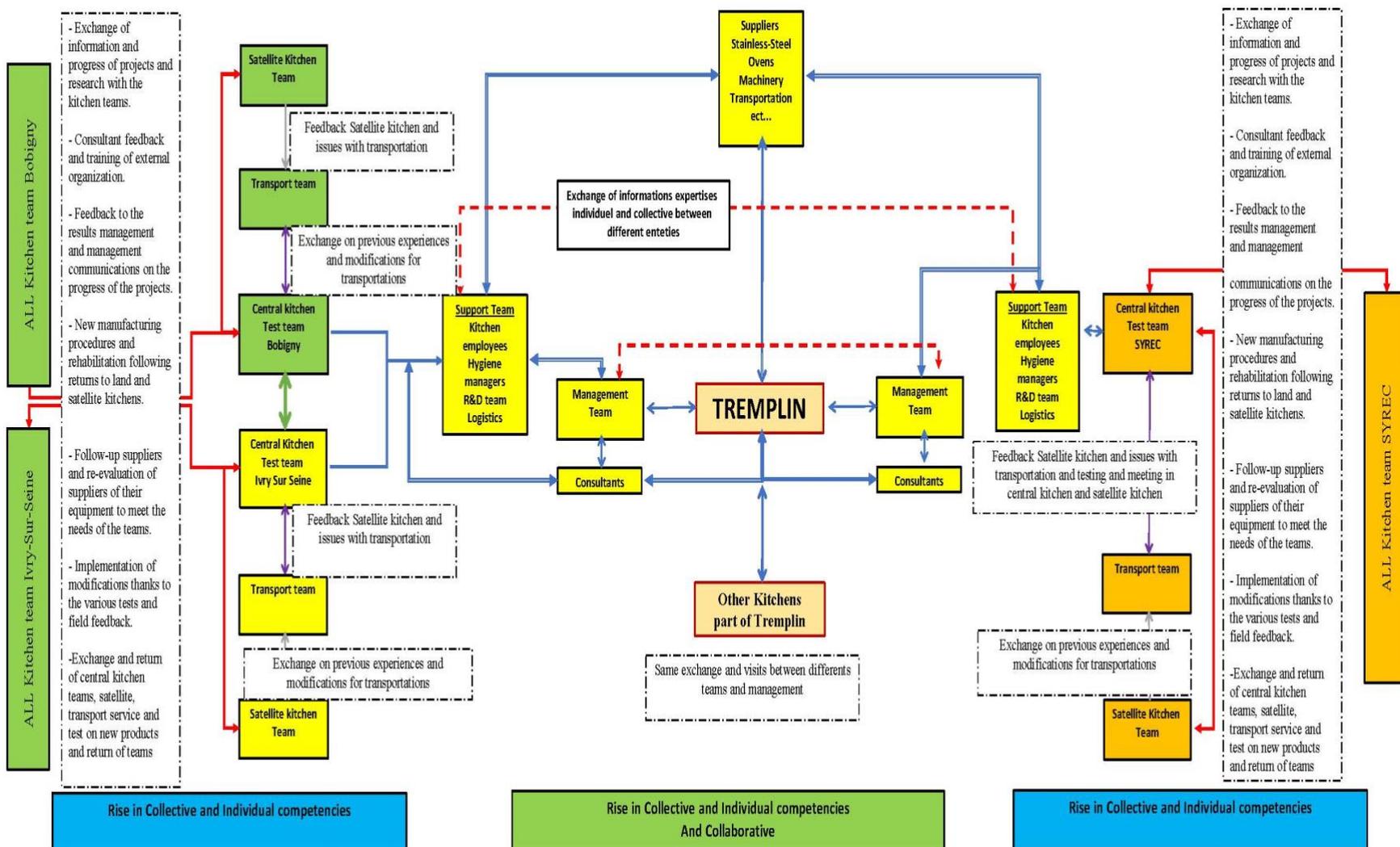
Figure: Results according to coding of interviews by category and subcategory in percentage

La gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires, l'imposition des lois contraignantes et la montée en compétence en restauration collective en France dans le cas des méta-organisations



La gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires, l'imposition des lois contraignantes et la montée en compétence en restauration collective en France dans le cas des méta-organisations

Figure 4: Results according to coding of interviews of actions taken by management and influences



La gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires, l'imposition des lois contraignantes et la montée en compétence en restauration collective en France dans le cas des méta-organisations

Figure 5: Relation between inter and outside groups

BIBLIOGRAPHIE

- [1] 6medias2. (2022, September 4). *Grenoble: 94% des parents refusent le menu végétarien proposé dans les cantines par Eric Piolle*. Valeurs actuelles.
- [2] <https://www.valeursactuelles.com/regions/auvergne-rhone-alpes/isere/grenoble/societe/a-grenoble-le-maire-ecologiste-fait-le-choix-de-menus-standards-vegetariens>
- [3] Abbott, K. W., & Snidal, D. (2000). Hard and Soft Law in International Governance. *International Organization*, 54(3), 421–456.
- [4] Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429–449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- [5] Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.
- [6] Ahrne, G., & Brunsson, N. (2010). L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète. *Le Libellio d'AEGIS*, 6(1).
- [7] 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. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines - Annales des mines. Gérer et comprendre - Gérer & comprendre*, 11 & 12, 4. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00081741>
- [8] Autissier, D., Vas, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2010). *Conduite du changement: Concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs / David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez, Alain Vas*. Dunod. Paris.
- [9] Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M., & Valiorgue, B. (2022). Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward. *M@n@gement*, 25, 1–9.
- [10] Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année sociologique*, 65(2), 333–356.
- [11] Boonstra, J. (2008). *Dynamics of Organizational Change and Learning*.
- [12] Cappelletti, L. (2010). LA RECHERCHE-INTERVENTION: QUELS USAGES EN CONTROLE DE GESTION ? *Crises et Nouvelles Problématiques de La Valeur*, CD-ROM. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00481090>
- [13] CNA. (2017). LES ENJEUX DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN MILIEU SCOLAIRE. *Conseil National de l'Alimentation*, 97.

- [14] Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.08.007>
- [15] Durand, P., & Thoenig, J.-C. (1996). L'Etat et la gestion publique territoriale. In *Revue française de science politique* (Vol. 46, p. 724).
- [16] Feldman, M. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science - ORGAN SCI*, 11, 611–629. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>
- [17] Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 164(5), 17–31.
- [18] Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933–958.
- [19] Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281–304.
- [20] Girandola, F., & Roussiau, N. (2003). L'engagement comme source de modifications à long terme. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 57.
- [21] Hamdouch, A., Ailenei, O., Laffort, B., & Moulart, F. (2009). Les organisations de l'économie sociale dans la métropole lilloise: Vers de nouvelles articulations spatiales? *Canadian Journal of Regional Science*, 32(1), 85–103.
- [22] Jermier, J. M., Knights, D., & Nord, W. R. (Eds.). (1994). *Resistance and power in organizations* (pp. xv, 335). Taylor & Francis/Routledge.
- [23] Journé, B. (2005). Étudier le management de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8, 63–91.
- [24] Kandasamy, I., & Sreekumar, A. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 328–337.
- [25] Kanter, R. (2003). Leadership and the Psychology of Turnarounds. *Harvard Business Review*, 81, 58–67, 136.
- [26] Katz, J. J. (1966). *The Philosophy of Language*. New York: Harper & Row.
- [27] Klein, G. (2008). *Naturalistic Decision Making*.
- [28] Koenig, G. (2008). Une revue, des règles, un rôle dans le champ du management stratégique. *Finance Contrôle Stratégie*,

- [29] Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- [30] Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211–237.
- [31] Kunter, A., & Bell, E. (2006). The Promise and Potential of Visual Organizational Research. *Management*, 9(3).
- [32] LeBaron, C., Jarzabkowski, P., & Pratt, M. G. (2017). *An Introduction to Video Methods in Organizational Research—Organizational Research Methods*.
- [33] Leys, V., & Joffre, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. Une étude appliquée au champ de la santé. *Revue française de gestion*, 241(4), 121–134.
- [34] Mahe de Boislandelle, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME* (Economica, Paris).
- [35] Masingue, A. (2016). Recherche-intervention et management des petites équipes: Proposition d'un dispositif heuristique et transformatif. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 197–218.
- [36] Merini, C., & Ponté, P. (2008). Resumen. *Savoirs*, 16(1), 77–95.
- [37] Meyer, M. (2013). Éléments pour une ethnographie visuelle des organisations: L'aire du photographiable et l'aire du photographié. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, HS(Supplément), .
- [38] Moulaert, F. (2010). Social innovation and community development: Concepts, theories and challenges. In *Can Neighbourhoods Save the City?* (pp. 20–32). Routledge.
- [39] Niang, A., Bourdin, S., & Torre, A. (2020). L'économie circulaire, quels enjeux de développement pour les territoires ? *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Vol. 11, n°1, Article Vol. 11, n°1.
- [40] Orlikowsk, W. J. (1996). *Improvising Organizational Transformation Over Time*.
- [41] Pink, S. (2007). *Doing Visual Ethnography* (SAGE).
- [42] Pinson, G. (2006). Projets de ville et gouvernance urbaine. Pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une capacité d'action collective dans les villes européennes. *Revue française de science politique*, 56(4), 619–651.
- [43] Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The Second Industrial Divide*, New York. Basic Books.

- [44] Porter, M. E. (1998, November 1). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.
- [45] Pradel-Miquel, M., Cabeza, M., & Eizaguirre Anglada, S. (2013). Theorising multi-level governance in social innovation dynamics. *The International Handbook on Social Innovation: Social Innovation, Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, 155–168.
- [46] Rao, P. (2002). *The Economics of Transaction Costs: Theory, Methods and Application*. Springer.
- [47] Reporterre. (2018). *Le ministre de l'Agriculture opposé aux repas végétariens dans les cantines*. Reporterre, le média de l'écologie. <https://reporterre.net/Le-ministre-de-l-Agriculture-oppose-aux-repas-vegetariens-dans-les-cantines>
- [48] Richard, G., & Drozda-Senkowska, E. (2001). Traitement de l'information et jugement prédictif: Une approche « intégrative ». *L'Année psychologique*, 101(2), 247–276.
- [49] Richard Luecke. (2003). *Managing Change and Transition*, Harvard Business Press.
- [50] Rust, R. T., Inman, J. J., Jia, J., & Zahorik, A. (1999). What You Don't Know About Customer-Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions. *Marketing Science*, 18(1), 77–92.
- [51] Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- [52] The Garrett Hardin Society. (2022). *Selected Garrett Hardin quotes—The Garrett Hardin Society*. <https://www.garretthardinsociety.org/info/quotes.html>
- [53] Van Dyck, B., & Van den Broeck, P. (2013). *Social innovation: A territorial process*.
- [54] Ven, A., & Poole, M. (2005). Alternative Approach for Studying Organizational Change. *Organization Studies - ORGAN STUD*, 26.
- [55] Wilms, W. W. (1982). Soft Policies for Hard Problems: Implementing Energy Conserving Building Regulations in California. *Public Administration Review*, 42(6), 553–561. <https://doi.org/10.2307/976125>
- [56] Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). *Collectivistic Leadership Approaches: Putting the "We" in Leadership Science and Practice*.
- [57] Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

La gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires, l'imposition des lois contraignantes et la montée en compétence en restauration collective en France dans le cas des méta-organisations

[58] Zander, A. (1950). Resistance to change—Its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*.

FIDÉLISER LES CADRES DES GRANDES ENTREPRISES EN CÔTE D'IVOIRE POUR UNE BONNE PERFORMANCE AU TRAVAIL

Marcel KOUADIO N'GUETTIA.

RÉSUMÉ

L'objectif de cette thèse est d'étudier les déterminants autour du concept et du processus de « fidélisation » des Ressources Humaines. Pour répondre à cette question de recherche, une enquête par questionnaire a été réalisée en suivant une approche quantitative, auprès de 400 cadres des grandes entreprises de Côte d'Ivoire. Les résultats confirment que le processus de fidélisation des cadres des grandes entreprises ivoiriennes, est déterminé par certains facteurs relatifs au cadre organisationnel de l'entreprise. Ainsi les variables personnelles et extra-professionnelles ont leur place en tant que facteurs du niveau de fidélisation. Aussi, les données collectées ont permis de confirmer la théorie du capital humain par l'entremise de la formation comme élément catalyseur de la fidélisation et de la performance des cadres.

MOTS-CLÉS

fidélisation, Cadres, des grandes entreprises, formation, intention de quitter, fidélité organisationnelle, Côte d'Ivoire.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to study the determinants around the concept of and the process of loyalty of Human Resources. To answer this research question, a questionnaire survey was conducted using a quantitative approach, among 400 executives of large companies in Côte d'Ivoire. The results confirm that the process of retaining executives of large Ivorian companies is determined by certain factors relating to the organizational framework of the company. Thus, personal and extra-professional variables have their place as factors of the level of loyalty. The data collected also confirmed the theory of human capital through training as a catalyst for the loyalty and performance of executives.

KEYWORDS

loyalty, executives; large companies, formation, intention to leave, organizational loyalty, Côte d'Ivoire.

1. INTRODUCTION

« Fidélité » ou « fidélisation », deux termes que l'on retrouve au cœur des discussions et débats ; termes que l'on entend à longueur de journée, et presque partout d'ailleurs ! Aujourd'hui ces notions polarisent et crispent l'attention de l'opinion. On les perçoit dans les situations conjugales, le contexte professionnel, le monde religieux et autres, qui semblent s'y imbriquer, s'y confondre et s'y résoudre.

Bien que la littérature sur la fidélisation fournisse une base de recherche assez large, l'utilisation du concept est relativement récente. Cependant, le choix d'une définition n'est pas aisé. La fidélisation est un concept emprunté du marketing, qui la conçoit selon MOULINS, cité par Sana GUERFEL et al, comme « *une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif communs*¹ ». Transposé à la gestion des ressources humaines, ce concept de la fidélisation implique la stabilité des employés au sein d'une organisation. Pour Peretti, la stabilité des employés peut s'expliquer par un comportement de fidélité. Il en est ainsi pour augurer d'une « *ancienneté significative dans l'entreprise (plus de 8 ans ; par exemple), une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort*² ». Et à la suite de ces notions, dans le milieu professionnel, le « cadre » d'entreprise, dans l'imaginaire ou dans le réel, est un personnage important et incontournable sur le terrain relevant de son activité classique. L'intellectuel, le conseiller, le concepteur, l'opérateur..., il semble doué, dans la réalité, d'une sorte d'ubiquité (état de ce qui est partout) dans tous les types d'entreprises. Le cadre sera présent, idéalement en amont, mais aussi en aval, parfois dans tous les compartiments de l'entreprise, comme un pompier lorsque l'incendie est déclenché, ou le devin lorsqu'une prise de décision s'impose. Il est donc indispensable de conserver celui-ci en entreprise puisque « *la réussite des entreprises passe par les compétences cruciales que devraient avoir les personnes occupant des postes stratégiques*³ ». La « performance », quant à elle, a de multiples visages. La notion même est diffuse, qui englobe l'efficacité, le succès, l'efficience, l'atteinte des résultats, ou encore la croissance. Cette diversité implique un choix fondamental en ressources humaines. Cette orientation a l'immense avantage de permettre d'avoir une perception globale de ressources humaines, véritable colonne vertébrale de l'entreprise. Alors, le plus important est d'affirmer avec Peretti, (Gestion des ressources humaines 21^{ème} édition p.1), que « *Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée* ». La question de la fidélisation est incontestablement un objectif légitime et

¹ Sana GUERFEL-HENDA & Laure GUILBERT, « La fidélisation des salariés du secteur bancaire », Congrès AGRH, 2008, www.reims-ms.fr/agrh/03-publication/01-actes-congres.html.

² Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 5^{ème} édition, 2008.

³ PERETTI Jean Marie, Tous talentueux, www.fr.calameo.com.

raisonnable pour les entreprises. Légitime, d'abord, en raison du devoir de toute entreprise à offrir à ses employés d'aujourd'hui, et aux recrues futures les meilleures conditions de vie possible. Raisonnable, ensuite, car ses ressources humaines actuelles et prévisibles mettent cette ambition à sa portée, bien que l'expérience des vingt-cinq dernières années interpelle sur les capacités des entreprises à concevoir et à mettre en œuvre des politiques permettant l'exploitation efficace de ce potentiel. En effet, les mesures de la fidélité en sont encore au stade expérimental (Peretti & Swalhi, 2008), alors que les mesures de l'intention de quitter sont légion (Steel & Lounsbury, 2009). La fidélisation des Ressources Humaines permettrait donc à une entreprise de devenir employeur de référence et plus généralement, un partenaire de référence. La Côte d'Ivoire comptait en 2017, selon l'Institut National de la statistique, 24 571 810 habitants et une population active estimée à 8 747 000 soit 35,59 %. Le taux de chômage en 2018, avoisine les 70 %, selon la banque africaine de développement (BAD). La population vivant sous le seuil de pauvreté est estimée en 2015 à 46,3 % (INS). Toujours selon l'INS, le pays compte environ 13 311 entreprises dont 1 147 grandes entreprises soit 8,62 %, 2 765 moyennes entreprises soit 20,77 % et 9 399 petites et micros-entreprises soit 70,61 %. Le taux d'alphabétisation est estimé en 2017 à 46,9 %, selon le Ministère de l'éducation Nationale et de l'enseignement technique (MENET) et un taux de scolarisation net de 91 %. Ces chiffres indiquent une situation assez contrastée du marché de l'emploi en Côte d'Ivoire. L'offre de main d'œuvre est importante mais peu ou pas suffisamment qualifiée. Nous nous retrouvons dans une situation où les grandes entreprises possèdent des compétences clés avec des salariés qualifiés, expérimentés notamment les cadres, dont le départ peut constituer un risque pour celles-ci. Ainsi, le cadre devient une personne de choix qu'il faut impérativement avoir dans son entreprise. À cet effet, les entreprises privées ivoiriennes se livrent une bataille en recherchant les hauts potentiels par des débauchages, accompagnés d'avantages financiers et sociaux. Or, il est assez difficile d'évaluer le coût du départ d'une compétence clé pour une entreprise. En effet, il est souvent difficile d'anticiper dans l'immédiat certains impacts suivants dus au départ d'un haut potentiel : désorganisation, perte de compétences, baisse de la productivité, baisse de la qualité, surcharge de travail, différentiel d'efficacité et d'expérience. Aussi, le plus souvent, ceux-ci pensent légitime de copier les fichiers sur lesquels ils ont travaillé et près de la moitié d'entre eux pense les réutiliser dans leur nouvel emploi. Ces informations, souvent stratégiques, sont mises à la disposition de sociétés concurrentes.

Dans cette situation, il se pose la question urgente de savoir « Comment faire de la fidélisation des cadres un levier de performance de l'entreprise ? » L'analyse de notre sujet de recherche nous pousse à formuler des questions relatives à la problématique de recherche suivante :

Quelles politiques de fidélisation les grandes entreprises mettent-elles en place pour conserver leurs cadres ? ; Quelles sont les difficultés émanant de ces stratégies de fidélisation ? ; Comment améliorer ces stratégies de fidélisations des cadres dans les grandes entreprises de Côte d'Ivoire afin de préserver la performance ?

L'objectif général de cette étude est d'identifier les facteurs et déterminants susceptibles de fidéliser les cadres dans les grandes entreprises et administrations publiques de Côte d'Ivoire.

Autour de cet objectif général, s'articulent les trois (03) objectifs spécifiques suivants :

- Décrire les systèmes de fidélisation des cadres pratiqués dans les grandes entreprises et administrations publiques en Côte d'Ivoire ;
- Identifier les principales difficultés de la fidélisation des cadres ;
- Et formuler des recommandations visant à améliorer la politique de fidélisation des cadres afin de préserver la performance.

Pour ce faire, l'hypothèse générale émise est que la performance des grandes entreprises et administrations publiques de Côte d'Ivoire, est influencée par la fidélisation des cadres.

Autour de cette hypothèse générale, se déclinent les trois (03) hypothèses spécifiques suivantes :

- La conciliation vie professionnelle - vie personnelle est un déterminant fondamental qui favorise la fidélisation des cadres ;
- Le manque de relations de confiance entre les salariés et l'employeur a une incidence négative sur le sentiment d'appartenance des cadres donc sur leur fidélisation.
- L'amélioration de la fidélisation des cadres des entreprises et administrations publiques ivoirienne passe par le développement de la politique de formation de l'entreprise.

L'objet de cet article est de construire une réalité intellectuelle, puis opérationnelle en présentant les principaux résultats issus de cette recherche exploratoire, ayant pour objectif d'offrir des pistes concrètes, dans la gestion des ressources humaines, afin de développer les réflexes, de manière à permettre d'améliorer l'efficacité et la cohérence des interventions, par des moyens d'attraction et de fidélisation des cadres des grandes entreprises.

2. MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette recherche, une méthodologie de recueil et d'analyse des données quantitatives a été appliquée. Elle s'est faite à travers une présentation statistique des données de notre étude par le logiciel Sphinx Plus² (Version 5). L'analyse quantitative nous a permis de décrire les stratégies de fidélisation utilisées par les grandes entreprises privées et l'administration publique pour maintenir les cadres. Aussi, d'identifier les difficultés émanant de ces différentes stratégies afin de pouvoir formuler des recommandations. L'outil de collecte des données a été un questionnaire de 70 items, avec l'utilisation des échelles de Likert (1932) en cinq points allant de « Complètement en désaccord = 1 » à « Complètement d'accord = 5 », afin de recueillir le degré d'accord des cadres sur chaque item des échelles de pratiques de GRH. S'agissant de la satisfaction à l'égard des facteurs de contexte organisationnel, nous avons construit des échelles de Likert en cinq points allant de « Très insatisfait = 1 » à « Très satisfait = 5 » pour permettre aux cadres de donner leur degré de satisfaction à l'égard de chacun des items constitutifs de l'échelle. Toutes les questions ont pour objectif de permettre une bonne appréciation de la fidélisation du personnel d'encadrement et de la performance organisationnelle. L'administration du questionnaire

s'est faite de manière individuelle et personnelle. Nous avons bénéficié pendant notre enquête du soutien des différents praticiens des Ressources Humaines. Cette opportunité nous a permis d'avoir des échanges avec un certain nombre de cadres en particulier.

La taille de l'échantillon a été calculée selon la formule ci-après (OMS, 1992) : $N = a^2 * p(1-p) * C / I^2$, avec :

- a = écart type (fonction du risque α). Au risque $\alpha = 5\%$, nous avons $a = 1,96$.
- P = fréquence relative du phénomène. Lorsque l'on ne dispose pas d'information sur le phénomène étudié, une fréquence relative P de 50% est utilisée.
- I = précision = 5%
- C = coefficient de correction = 1. Ainsi, $N = 1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1 / 0,05^2$; N = 400 personnes.

Au terme de plusieurs semaines d'enquête nous avons pu récolter 482 exemplaires, soit un taux approximatif de retour de 99,8 %. Cependant, 400 questionnaires ont été véritablement exploitables, soit un taux de retour réel de 82,98 %. Le type d'échantillon par choix raisonné a été privilégié et l'échantillonnage par quotas a été utilisé. Ces questionnaires retournés ont fait l'objet d'une analyse statistique.

• Population d'enquête

La population de l'enquête se compose de 15 % de femmes et 85 % d'hommes. La moyenne d'âge des répondants est de 39 ans. La répartition selon le statut des entreprises est la suivante : les cadres du privé (82,5 %), les cadres du public (17 %), les cadres du para-privé (0,5 %). Quant à la répartition par catégorie socioprofessionnelle, elle se compose de 325 cadres (81,25 %), 68 cadres supérieurs (17 %), et 07 cadres hors hiérarchie (1,75 %). L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 10 ans. Le tableau ci-dessous présente la répartition des enquêtés par localités et grandes entreprises et Administrations Publiques.

Localités	Entreprises privées	Administrations publiques	Total
Abidjan	120	120	240
Bouaké	20	20	40
Guiglo	10	10	20
Korhogo	10	10	20
Man	10	10	20
San-Pedro	20	20	40
Yamoussoukro	10	10	20
Total	200	200	400

Source : Notre étude

L'opérationnalisation des variables de recherche s'est effectuée selon le tableau suivant :

VARIABLES	ECHELLES		NBRE D'ITEMS	TOTAL
	Pratiques de GRH	Pratiques de formation	08	

VARIABLES INDEPENDANTES		Pratiques de rémunération	07	20
		Pratiques de gestion des carrières	05	
	Facteurs du contexte organisationnel interne	Environnement physique de travail	0	09
		Dotation en équipements et outils de travail	03	
		Dotation en personnel	03	
	Facteurs du contexte organisationnel externe	Niveau d'accès aux clients	03	11
Conditions de vie socio-économique		08		
VARIABLES DEPENDANTES	Intention de départ volontaire	Intention de départ volontaire	06	25
		Implication organisationnelle affective	12	
		Performance dans la tâche	07	
	Performance contextuelle	Echelle de la conscience	03	05
		Echelle de l'altruisme	02	
TOTAL			70	

Source : Notre étude

3. RÉSULTATS

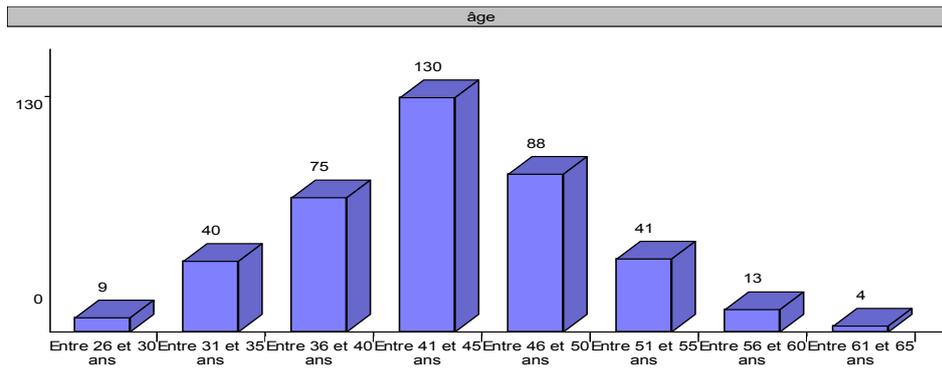
La conciliation vie professionnelle - vie personnelle comme déterminant favorisant la fidélisation des cadres.

- Répartition de l'échantillon selon le sexe

genre	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	0,3%
Un homme	339	84,8%
Une femme	60	15,0%
TOTAL OBS.	400	100%

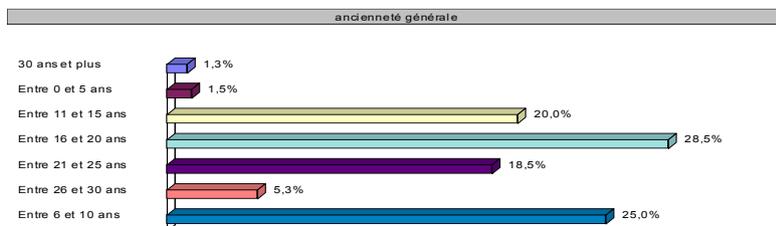
Dans ce graphe nous constatons que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 84,8 % par rapport à l'échantillon étudié, dont le pourcentage de sexe féminin est de 15 %. La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2 = 488,91$, ddl = 2, 1-p = >99,99%.

- La représentation graphique de l'échantillon étudié selon l'âge



La majorité du personnel d'encadrement est compris entre 41 et 45 ans soit 32,5% , suivie de ceux dont l'intervalle d'âge oscille entre 46 et 50 ans soit 22 %. Ceux dont l'âge est compris entre 26 et 40 ans représentent 31,1 %. Ce qui montre une confiance accordée aux jeunes diplômés pour leur dynamisme et pour assurer certainement la relève.

- **La représentation graphique de l'échantillon étudié selon l'ancienneté générale**

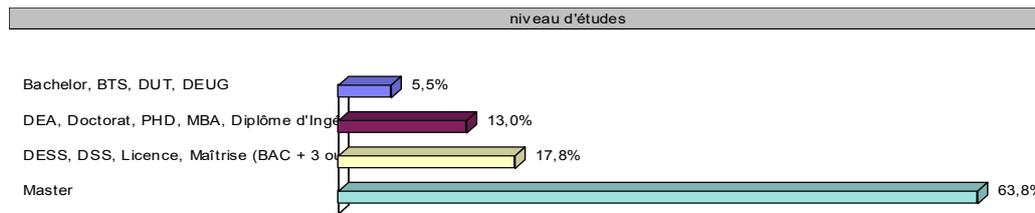


D'après ce graphe on remarque que la plupart des cadres enquêtés de l'échantillon ont une ancienneté comprise entre 16 et 20 ans avec un pourcentage de 28,5 %, suivi de ceux dont l'ancienneté varie entre 11 et 15 ans avec un pourcentage de 20 %. La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2 = 219,04$, ddl = 6, $1-p = >99,99\%$.

- **La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté actuelle dans la même entreprise**

ancienneté actuelle	Nb. cit.	Fréq.
30 ans et plus	4	1,0%
Entre 0 et 5 ans	30	7,5%
Entre 11 et 15 ans	135	33,8%
Entre 16 et 20 ans	82	20,5%
Entre 21 et 25 ans	49	12,3%
Entre 26 et 30 ans	8	2,0%
Entre 6 et 10 ans	92	23,0%
TOTAL OBS.	400	100%

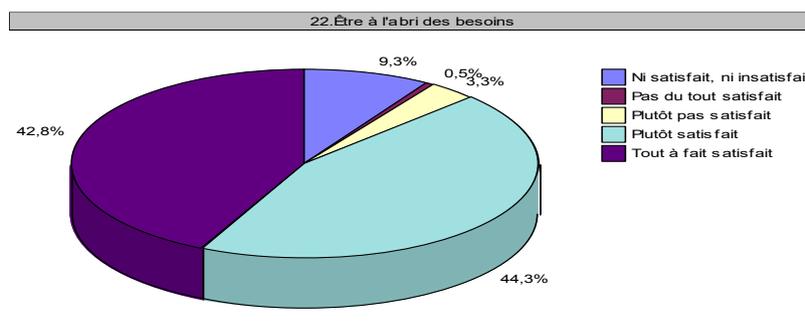
- **La représentation graphique de l'échantillon étudié selon le niveau d'instruction**



- La répartition de l'échantillon étudié selon le domaine d'activité de l'entreprise

domaines d'activité de l'entreprise	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	109	27,3%
Agriculture, marine, pêche	9	2,3%
Artisanat	3	0,8%
Autres	6	1,5%
Banques et assurances	32	8,0%
Bâtiments, travaux publics	10	2,5%
Commerce, négoce	6	1,5%
Communication, information, art et spectacle	13	3,3%
Enseignement, et formations	10	2,5%
Fonction publique	14	3,5%
Gestion, administration des entreprises	32	8,0%
Hôtellerie, restauration, alimentation	13	3,3%
Industrie de process	4	1,0%
Informatique	29	7,2%
Ingénierie industrielle	9	2,3%
Maintenance	4	1,0%
Matériaux souples, bois, industries graphiques	3	0,8%
Mécanique, travail des métaux	2	0,5%
Professions juridiques	29	7,2%
Santé, actions sociales, culturelle et sportive	26	6,5%
Transport, logistique et tourisme	19	4,8%
Électricité, électronique	5	1,3%
Études et recherches	13	3,3%
TOTAL OBS.	400	100%

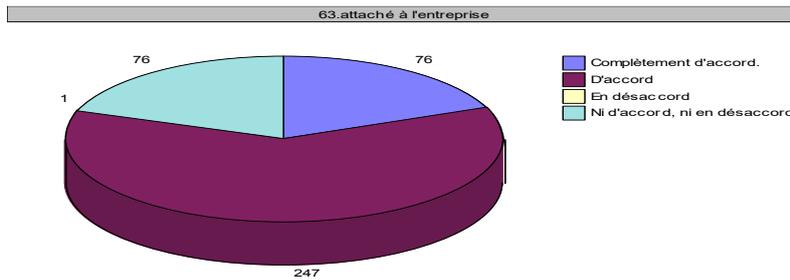
- Répartition graphique selon la capacité d'être à l'abri des besoins



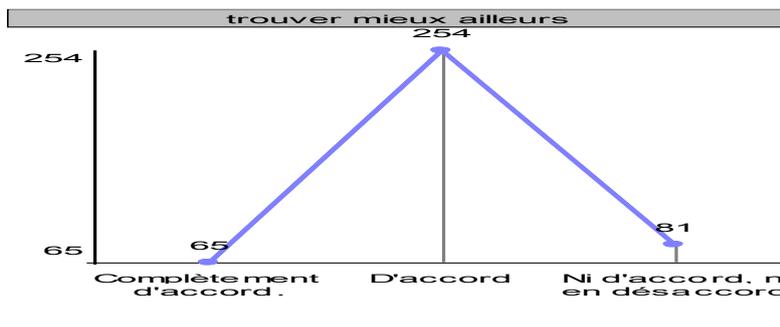
- L'incidence des relations de confiance entre les salariés et l'employeur sur le sentiment d'appartenance.

comme un membre de la famille	Nb. cit.	Fréq.
Complètement d'accord.	65	16,3%
D'accord	251	62,7%
Ni d'accord, ni en désaccord	84	21,0%
TOTAL OBS.	400	100%

- Répartition selon l'attache à l'entreprise



- La représentation graphique selon la recherche d'un autre emploi

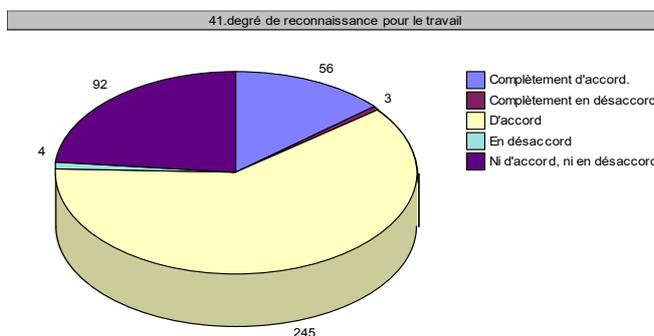


Lorsque le personnel d'une entreprise désire quitter son entreprise cela montre qu'il n'y est plus attaché. Ainsi sur 400 individus 63,5 % estiment trouver un meilleur emploi ailleurs tandis que 20,3 % restent indécis. La différence avec la répartition de référence est très significative.

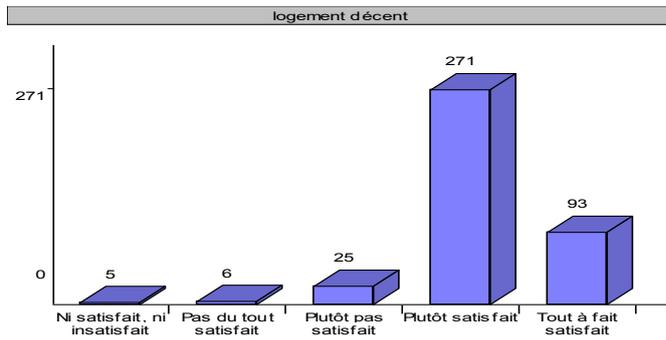
- Répartition selon l'évaluation de performance

évaluation de performance	Nb. cit.	Fréq.
Complètement d'accord.	54	13,5%
D'accord	257	64,3%
En désaccord	3	0,8%
Ni d'accord, ni en désaccord	86	21,5%
TOTAL OBS.	400	100%

- Répartition selon le degré de reconnaissance pour le travail

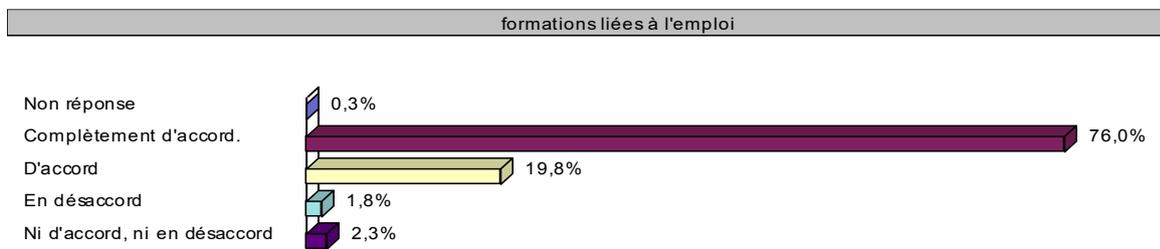


- **Satisfaction à l'égard des conditions de vie socio-économique**



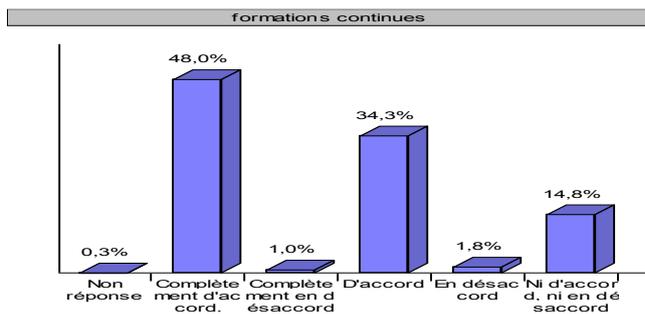
Nous constatons que 67,8 % du personnel a pour motivation les conditions de travail tel que le logement.

- **Répartition selon les formations liées à l'emploi**



Nous constatons que sur une population de 400 cadres, 304 individus, soit 76% considèrent que les formations doivent être liées et adaptées aux emplois occupés. A ce sujet, 19,8% sont simplement d'accord.

- **Répartition selon les formations continues**



Dans ce graphe, sur 400 cadres, 192 cadres, soit 48 %, expriment un besoin total de formations continues. 137 cadres en expriment simplement le besoin. Seulement 4 cadres des 400 questionnés ne veulent pas du tout de la formation continu.

4. DISCUSSION

L'analyse de nos résultats, nous a permis d'identifier les facteurs influençant positivement la fidélisation du cadre dans une entreprise. En effet, la conciliation vie personnelle et professionnelle est un facteur qui influence positivement la fidélisation du cadre. Aussi, l'instauration d'un climat de confiance entre l'employeur et le cadre, développement l'implication de celui-ci donc agit directement sur sa fidélisation. Selon les données de l'étude, la formation est un élément important qui stimule la fidélisation du cadre. L'ensemble de nos variables explique 57,2 % de la variance de l'intention de quitter l'entreprise. Ce ratio est très bon. En effet, la plupart des études sur le turn over explique 20 % de la variance de l'intention de quitter (S. W. Kim et al., 1996), voire 40 % pour certaines (Fabi et al., 2011 ; S. W. Kim et al., 1996). Les facteurs secondaires de turn over intra- ou extra-professionnels étant nombreux (D. G. Allen et al., 2010 ; Steel & Lounsbury, 2009), il est délicat de les rassembler dans un unique modèle de turn over sans risquer de surcharger le questionnaire servant à l'enquête. Il est admis dans la littérature en gestion qu'une explication de l'intention de quitter à hauteur de 51,7 % est déjà satisfaisante.

- **La conciliation vie personnelle - vie professionnelle : une dualité complémentaire combinée de la fidélisation des cadres.**

On observe que la conciliation vie personnelle - vie professionnelle influence positivement la fidélisation du cadre. L'analyse de nos données montre que certaines caractéristiques personnelles suivantes influencent les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité à l'entreprise : le genre, l'âge, le fait d'appartenir à l'entreprise, l'appartenance à un corps de métier, le contrat d'apprentissage, le diplôme, le niveau intellectuel et social, la présence d'enfants à charge, l'ancienneté dans l'entreprise et le nombre de changements d'entreprises. Globalement et à l'instar d'autres recherches (D. G. Allen et al., 2010 ; Fabi et al., 2011), cette thèse confirme le fait que le profil du salarié influence les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité. Des travaux antérieurs identifient un lien entre âge et facteurs de fidélisation (Batt & Valcour, 2003 ; Crossley et al., 2007 ; Guest, 2002 ; Jackofsky, 1984 ; Kuo & Chen, 2004 ; Mobley et al., 1979 ; Peterson & Spiker, 2005), nous trouvons un lien significatif entre l'âge et le niveau de fidélité. Plus le répondant est âgé, plus son intention de quitter est faible. Ce résultat correspond à ceux de la méta-analyse de Griffeth et al. (2000). L'ancienneté dans l'entreprise influence positivement l'implication affective. Ce résultat rejoint celui de Meyer et Allen (1984) qui ont étudié l'implication organisationnelle de manière longitudinale et qui concluent que l'implication affective augmente avec le temps. On peut aussi expliquer ce phénomène à l'aide de la théorie de « la fixation dans l'emploi » (Yao et al., 2004). En effet, les individus étant anciens dans l'entreprise, même s'ils ont occupé plusieurs postes, finissent par tisser des liens très forts avec leur employeur ou avec certains collègues. Surtout, ceux qui n'étaient pas impliqués devraient déjà avoir quitté l'entreprise. L'ancienneté dans l'entreprise influence et réduit la perception d'alternatives externes d'emploi. Ce résultat peut être interprété comme soutenant le principe d'employabilité (Baruch, 2001 ; Dany, 1996, 1997) et de « carrière nomade » (Cadin et al., 2003). Peut-être que le fait de rester dans la même entreprise pendant trop longtemps laisse penser au salarié qu'il est devenu moins employable sur le marché de l'emploi. Dans cette optique-là, ce résultat confirmerait alors la réelle

conscience par le salarié de sa « valeur marchande » et de ses « chances » de trouver une alternative (Paillé, 2011a, p. 130). Le nombre d'enfants à charge a un impact positif sur l'implication organisationnelle. Des chercheurs se sont penchés sur le support du conjoint (S.-W. Kim, 1996) ou de la famille (Haar & Roche, 2010) dans des études sur l'intention de quitter. Des recherches préalables ont par ailleurs établi que le fait d'avoir des enfants à charge réduisait l'intention de quitter (Mobley et al., 1979 ; Price & Mueller, 1986). Les propriétaires d'entreprises doivent fidéliser leurs meilleurs employés s'ils veulent les voir s'épanouir. Outre le salaire, le milieu de travail est un facteur déterminant lorsqu'un employé pense à quitter ou non l'entreprise. Lorsqu'il est question de créer un milieu positif incitant le personnel à rester, les petites entreprises ont souvent l'avantage sur les grandes. En effet, elles jouissent d'une plus grande liberté pour élaborer des politiques qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle, comme des modes de travail flexibles. La souplesse est le principe du réaménagement des horaires de travail : en permettant aux employés de moduler leur horaire, vous les aidez à assumer leurs responsabilités personnelles et à faciliter la conciliation travail-vie personnelle. Mais l'entreprise y gagne aussi : plus les employés ont de latitude pour s'acquitter de leurs obligations personnelles, plus ils seront productifs au travail et moins ils seront tentés d'accepter une offre alléchante de votre concurrent. Les employeurs attrayants trouvent plus facilement de nouveaux collaborateurs et enregistrent une plus faible rotation de personnel. Nos résultats montrent que 63,7 % des répondants ressentent un bien-être personnel en rapport avec leur travail. Notre recherche conforte très bien la perception à travers laquelle les facteurs sociaux dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de communication interne de l'entreprise. Ces facteurs sont les dialogues sociaux (les communications, les réunions d'information), la rémunération (la politique de rémunération est aujourd'hui devenue un outil stratégique de la GRH pour les entreprises), la reconnaissance (regroupe l'aspect immatériel de la rétribution tels que les félicitations, les encouragements, les primes, les promotions). Cela importe pour l'employeur afin d'attirer, de motiver et de conserver son personnel. Il entraîne aussi des répercussions non négligeables pour l'organisation générale de l'entreprise. Il est évident que l'efficacité d'une organisation dépend dans une large mesure des personnes qui en font partie, de leur créativité et de leur motivation. Il faut reconnaître une chose, un individu ne vit et ne travaille pas dans le vide, mais bien dans un contexte sociologique et économique plus large, son bien-être physique et psychologique sont étroitement liés à une coordination satisfaisante entre son travail et sa vie privée. Certaines recherches montrent que la satisfaction au travail et l'intention de changer de carrière peuvent être significativement influencées par la satisfaction qu'a un individu de sa vie en général (Judge, Boudreau, & Bretz, 1994 ; Judge & Watanabe, 1993). Dans une étude menée par Santé Canada auprès de plus de 30 000 employés canadiens (Duxbury et Higgins, 2003), il ressort nettement que les travailleurs ont le sentiment que la conciliation entre les différentes sphères de leur vie, professionnelle et privée, est plus difficile qu'elle était 10 ans plus tôt, selon une autre étude menée par le même organisme (Duxbury et al., 1991). À l'instar des résultats de Commeiras et Fournier (2000), il semble que l'implication affective soit effectivement la dimension la mieux opérationnalisée. Nous remarquons qu'elle est effectivement la plus valide et la plus fiable des trois dimensions de l'implication organisationnelle retenues. Cette notion a effectivement été la première dimension d'implication organisationnelle identifiée (Buchanan, 1974 ; Mowday et al., 1979 ; Sheldon, 1971). Le concept d'implication organisationnelle affective paraît incontournable

dans l'étude de l'intention de quitter l'entreprise. Ce résultat permet premièrement d'aller dans le sens des conclusions de la méta-analyse de Meyer et al. (2002) mettant en avant le fait que l'implication affective est la forme d'implication organisationnelle qui a le plus d'impact sur les conséquences liées à l'organisation d'une part (présentéisme, performance et comportement organisationnel citoyen) et au salarié d'autre part (stress et conflit travail/famille). Globalement et à l'instar d'autres recherches (D. G. Allen et al., 2010 ; Fabi et al., 2011), cette recherche confirme le fait que le profil du salarié influence directement les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité des cadres, en mettant aussi en lumière l'influence des variables extra-professionnelles dans l'intention de quitter ou de rester en entreprise.

- **Influence de la confiance employeur-employé sur la fidélisation du cadre**

Pour un meilleur épanouissement dans son lieu de travail, le salarié doit au maximum aimer son emploi, le connaître parfaitement et éviter la routine. Ainsi, le contenu de son travail a pour but de rendre le travail plus enrichissant et de donner au salarié plus de responsabilités, d'autonomie, d'initiatives et de flexibilité. La hiérarchie devrait adopter des méthodes qui visent à faire tourner un même salarié à plusieurs postes ou à lui confier des tâches différentes, afin de réduire la monotonie dans le travail ; c'est la rotation et la polyvalence des postes. Le travail à temps partiel doit répondre aux aspirations des salariés à ajuster la durée et les rythmes de travail à leur vie privée (Peretti et Joras, 1986). Elle est enrichissante et considérée comme une technique de formation pour améliorer les qualifications, les compétences des salariés et accroître leur rendement⁴. Donner plus de responsabilités à l'employé en lui confiant des tâches qualifiantes, correspondantes à sa formation. Ceci lui permettra de prendre plus d'initiatives, d'assumer ses responsabilités, également de ressentir qu'il effectue un travail utile et important, enfin d'accepter et de reconnaître les résultats et les conséquences de son travail : c'est l'enrichissement des postes. Une confusion doit être évitée entre autonomie et indépendance. Être autonome ne signifie pas être indépendant des autres personnes, mais plutôt percevoir un sentiment de volonté et de choix dans ses comportements⁵. L'autonomie dans le rôle décrit la liberté d'action qu'a un individu dans l'accomplissement de ses responsabilités ou la liberté d'autorité et de décision dans son travail. Toutes ces conditions entraînent des répercussions (positives et/ou négatives) sur la performance de l'entreprise, la mise en place des bonnes conditions physiques de travail permet à l'entreprise de conserver durablement son personnel.

Par ailleurs, notre étude montre en général que plusieurs facteurs peuvent être la cause du départ des cadres de l'entreprise. Le salarié doit être fier de son organisation ; c'est pourquoi il faut, au quotidien, entretenir un sentiment d'appartenance. Il doit être encouragé et travailler en équipe. Pour cela, le rôle du manager est primordial. Quant au management participatif, CITEAU, J. (2003), il est défini comme « *l'ensemble des démarches et des moyens promus dans l'entreprise pour impliquer plus concrètement les salariés dans un processus de décision* ». Ce type de management consiste à développer les sentiments d'héritage et

⁴ Mme OUYAHIA zoubida, la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise.

⁵ R. Colle, Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés, XXIème congrès de L'AGRH, du 17 au 18 novembre 2010, Rennes.

d'appartenance à l'entreprise. Dans le contexte africain, Boualem ALIOUAT écrivait que « *la confiance est sans conteste un instrument de développement dans un environnement où l'oralité, l'informel et les relations affectives sont prépondérantes, au détriment d'une contractualisation* » « formalisante » qui anticipe et sanctionne les comportements opportunistes. Du simple point de vue de la socio-économie pragmatique, les entreprises africaines, si tant est que l'on puisse globaliser, se déterminent par des comportements managériaux où la confiance joue un rôle majeur ». Aussi 75,3 % de notre population étudiée permet d'affirmer que la reconnaissance pour le travail accompli consiste à reconnaître les comportements, les efforts et les réalisations d'un employé ou d'une équipe lorsqu'ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation et qu'ils en reflètent les valeurs. La reconnaissance des salariés est importante car ce faisant elle permet d'inculquer un sentiment d'appartenance à l'égard de leur milieu de travail, de rehausser leur moral, d'inciter à être loyal, de favoriser l'instauration d'un milieu de travail positif, de renforcer la motivation, et de favoriser la rétention du personnel. Notre recherche enrichit les connaissances concernant l'influence des pratiques de GRH sur les attitudes et les comportements à travers lesquels peuvent se manifester la fidélité d'un employé à l'égard de son organisation, et apporte une contribution à la littérature sur la capacité de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) à expliquer la relation entre l'organisation et ses employés. Aussi, notre recherche montre la mesure dans laquelle, les facteurs de contexte organisationnel interne constituent un élément sur lequel peut se baser l'échange social (Blau, 1964) dans le cadre de la relation d'emploi, dans les grandes entreprises en Côte d'Ivoire. Elle apporte aussi un certain éclairage sur le rôle du management des RH dans la problématique de fidélisation des cadres en Côte d'Ivoire. Dans la mise à plat de nos résultats, nous avons observé que la bonne ambiance dans le service permet aux travailleurs de se booster mutuellement et par conséquent de s'impliquer dans les tâches pour que le travail soit réalisé correctement. La réussite ou l'efficacité d'une équipe de travail se caractérise par une productivité de groupe adéquate mais également par le niveau de satisfaction interpersonnelle que le groupe apporte aux membres. (Trognon, 2001). Cette entente entre collègues leur permet également de se développer, de faire toujours plus et de la meilleure façon possible. En effet, cette dimension sociale et personnelle va vouloir satisfaire les besoins et les objectifs du groupe et cela va marquer une des conditions de sa durabilité (Trognon, 2001). Concernant les pratiques de GRH sur la fidélité des employés, notre recherche confirme, d'une part, les considérations théoriques des travaux sur le SOP (Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger et Stiglbauer, 2011) selon lesquelles les employés expérimentant un fort soutien organisationnel sont motivés pour adopter des attitudes positives envers l'organisation et, d'autre part, celles des recherches concernant la justice procédurale perçue (Thibault et Walker, 1975, Leventhal, 1980), soutenant la thèse selon laquelle des procédures des pratiques organisationnelles jugées comme justes constituent un signal fort que l'organisation a la volonté de s'engager dans une relation positive et que, par conséquent, les employés y répondent en adoptant des attitudes qui lui sont favorables (El Akremi, Nasr et Camerman 2006). Les salariés sont sensibles au respect des normes de justice dans l'organisation. Les personnes accordent relativement moins d'importance aux rétributions qu'au processus qui mène à une décision d'attribution. Précisément, ils sont plus attentifs aux procédures de prise de décisions attribuées à l'entité (l'organisation) les décrétant ; et d'une manière plus importante aux qualités des traitements interpersonnels qui sont attribuées à la personne chargée de les appliquer (le directeur ou la hiérarchie de

proximité)⁶. Partant de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), notre travail permet de dire que certains éléments tels que les équipements et outils de travail peuvent être des catalyseurs dans la relation particulière entre l'entreprise et le cadre. Ils permettent de renforcer dans leurs actions sur l'environnement physique de travail l'échange social (1964). La longévité des rapports entre la structure et ses membres s'articule alors autour de trois notions interdépendantes :

- l'investissement relationnel,
- la confiance entre les partenaires
- et l'engagement des parties prenantes.

Pour favoriser la fidélité, chacun devra s'attacher à considérer les attentes implicites de l'autre⁷. C'est un processus de personnalisation de l'organisation par les employés (Levinson, 1965) qui les incite à tenir l'organisation responsable des conditions matérielles dans lesquelles se déroule le travail, et tout ceci contribue à renvoyer aux perceptions de soutien organisationnel qui conduisent à leur tour par le biais de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) à l'amenuisement de l'intention de quitter l'organisation et à l'amélioration de l'implication organisationnelle affective. Entre autres, notre étude apporte une contribution dans le débat autour des raisons explicatives de la création d'autres entreprises par les cadres démissionnaires (qui correspond au comportement de départ volontaire dans cette étude). Il faut dire que le manque de plusieurs éléments de la JPP et du SOP lorsqu'ils sont pris ensemble, n'ont pas une capacité de prédire l'intention de départ volontaire qui constitue l'avant-dernière étape du processus conduisant au comportement de départ volontaire (Mobley, 1977). Cette étude nous a amené principalement à démontrer dans quelle mesure les pratiques organisationnelles constituent un élément explicatif de l'intention de départ volontaire et l'attachement affectif des cadres à l'égard de leur organisation en soulignant le rôle des signaux de soutien et de justice procédurale renvoyés par ces pratiques. L'adéquation des attentes de l'employeur et du travailleur n'est pas seulement une question d'efficacité à court terme. C'est également un facteur crucial pour accroître la satisfaction que procurent le travail et la productivité des travailleurs ainsi que pour réduire l'absentéisme et la rotation du personnel. Dans ce sens, les entreprises qui se veulent d'être concurrentielles se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de trouver continuellement de nouvelles façons d'adapter leurs modes de fonctionnement dans leurs différents aspects aux contraintes imposées par l'extérieur. Il est donc inévitable de se demander pourquoi l'équilibre entre travail et vie privée a pu devenir un enjeu aussi important dans notre société. Selon Meyer et Allen (1990), la nature du lien entre l'individu et son organisation est fonction du désir de rester (I want to), de la nécessité de rester (I have to) ou du devoir moral de rester (I ought to). Ils soutiennent aussi que la nature du lien est entre autres déterminée par des variables antécédentes (facteurs organisationnels, dispositions individuelles et expérience de travail possibilité de mettre en valeur la vie privée). Pour motiver et fidéliser efficacement les cadres, l'employeur doit procéder de manière à ce qu'ils aient confiance en lui, qu'il soit un chef d'entreprise, un

⁶ Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, Abdelaziz Swalhi, Management Prospective Ed. « Management & Avenir », 2008/4 n° 18, p 117 à 132, la diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle, p 14.

⁷ Soufyane Frimousse, Romain Moretti, Abdelaziz Swalhi, Laurent Giraud, AIRMAP, « Gestion et management public » 2020/1 Volume 8 / n° 1, p 27 à 41, p 5.

manager ou un directeur des ressources humaines. En cas de difficultés, les collaborateurs doivent voir en lui une personne sur qui ils peuvent compter. La méthode de management doit par ailleurs leur permettre de croire en leur évolution professionnelle. Dans le même ordre d'idées, il doit procéder de manière que les employés se sentent utiles et importants. Dire d'un collaborateur qu'il est compétent, excellent dans ce qu'il fait, que son travail a de la valeur ou qu'il maîtrise son sujet constitue pour lui une source de motivation supplémentaire. Il est clair qu'un salarié qui est ainsi traité, sera plus enclin à démontrer sa fidélité à son employeur. Dans ces conditions, il sera très difficile pour les autres entreprises de le débaucher. Pour parvenir à établir ce type de relation avec vos employés, il faut être un manager toujours disponible et à l'écoute de son personnel. La stratégie de management ainsi mise en place pour atteindre un tel objectif doit consister à appliquer des méthodes qui leur permettent de s'améliorer et de gagner en performance. Ce travail minutieux passe nécessairement par une parfaite connaissance de ses salariés. Il existe des outils appropriés pour identifier les compétences des employés, leurs difficultés de progression et de nombreux autres soucis encore qu'ils peuvent rencontrer au sein de la société. Selon Ballesteros-Leiva, Poilpot-Rocaboy et Saint-Onge (2016), « *plus les cadres participants ressentent des conflits travail-famille, moins ils expriment ressentir de bien-être subjectif et de bien-être psychologique* » (Ballestero-Leiva et al., 2016, p.13). Ainsi, les auteurs suggèrent que « *pour optimiser ce bien-être, les employeurs peuvent réviser la gestion des horaires et l'organisation du travail afin qu'elles soient plus respectueuses de la vie personnelle des employés* » (Ballestero et al., 2016, p.15). Nos résultats vont également dans le même sens que les travaux de Lepak et Snell (1999) soutenant qu'en identifiant, qu'en développant et qu'en exploitant de manière stratégique les pratiques de gestion des ressources humaines, les entreprises pourraient être en mesure d'acquérir un avantage concurrentiel. Dans la continuité, plusieurs auteurs soutiennent que la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, comme par exemple le développement des compétences (Ashenfelter et LaLonde, 1996), constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain (Hashimoto, 1981 ; Baron & Kreps, 1999 ; Pfeffer, 2005). Ces pratiques auraient alors des conséquences positives sur la performance de l'entreprise (Youndt et al., 1996 ; McMahan et al., 1999). Il y a lieu, en effet, d'identifier les pratiques de ressources humaines visant à la performance financière, voire à la performance globale de l'entreprise, mais les entreprises doivent également considérer désormais les impacts de ces pratiques sur le bien-être des salariés.

À ce propos, Peretti (2017) considère que les efforts de l'entreprise pour satisfaire le besoin de bien-être au travail peuvent être considérés comme une composante de la rétribution globale, mais également comme un moyen d'améliorer les résultats de l'entreprise. Les pratiques vertueuses à la résolution du paradoxe, à savoir celles permettant au salarié d'être acteur de son travail (participation aux décisions, formation et perspectives de carrière), renvoient aux travaux de Valette et al. (2018) sur la question cruciale de la délégation aux individus de la gestion des paradoxes généralement assurée par l'organisation. Le caractère central de l'autonomie du salarié dans son travail renvoie également aux travaux sur l'entreprise libérée ou aux formes alternatives de management telles que le « leadership libérateur » (Getz et Carney, 2012) ou encore le « servant leadership » (Greenleaf, 2002 ; Van Dierendonck, 2011 ; Hollet-Haudebert, 2017). Les pratiques de ressources humaines vertueuses mises en avant dans nos résultats sont également en cohérence avec la théorie de

l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000) selon laquelle trois besoins psychologiques fondamentaux sont à la base de la motivation et du bien-être : les besoins d'autonomie, de compétences et d'appartenance sociale. La relation salarié-employeur est vue aujourd'hui sous l'angle d'un contrat social, analysée comme un contrat psychologique à deux dimensions qui sont les promesses et un accord sur la base d'un raisonnement à trois niveaux⁸ : croyance, engagement réciproque et réactivité en cas de difficultés de réalisation (Pesqueux, 2010). Cette croyance fonde les attentes implicites et réciproques sous-jacentes à la relation de travail et généralement non exprimées par écrit. La confiance mutuelle est la vraie base de la fidélité, et par ricochet la performance du salarié. Cela va se manifester pour les salariés à travers ce que George et Brief (1992) appellent spontanéité organisationnelle en tant que comportements hors rôle effectués volontairement et contribuant à l'efficacité organisationnelle (Organ et al, 2006).

- **La formation comme outil efficient de la stratégie de fidélisation des cadres au développement des compétences et de la performance de l'entreprise.**

Dans un marché de l'emploi concurrentiel et toujours plus rapide, on observe que la fidélisation des salariés passe notamment par la formation. De notre étude, il ressort que la formation qui dans son essence est d'assurer une actualisation des connaissances et le développement des compétences, ne retient pas particulièrement l'attention des grandes entreprises ivoiriennes. Cet aspect peut inciter les cadres très ambitieux ou presque, à se tourner vers d'autres entreprises qui sont plus favorables à la formation. La formation professionnelle permet aux salariés des fonctions de production de suivre les évolutions technologiques et de s'y adapter. Elle permet aux salariés appartenant aux fonctions supports (administration, ressources humaines, comptabilité, etc....) de suivre les évolutions tant technologiques que législatives et donc d'améliorer leurs compétences et leur efficacité professionnelle. De plus, au cours des stages de formation, les participants échangent et s'enrichissent de l'expérience professionnelle des autres. Des idées peuvent ainsi naître dans l'entreprise tant au niveau de la production que de l'organisation. L'entreprise doit être « apprenante », c'est-à-dire qu'elle doit être un lieu où les salariés acquièrent toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme, et où ils exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux. Une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés sur le long terme est très importante pour la création d'un avantage concurrentiel et de performance durable de l'entreprise en cohérence avec les attentes de ses clients et de ses salariés puisqu'elle contribue à leur fidélisation, à leur satisfaction et à leur implication. De façon générale, ces résultats rejoignent ceux des travaux antérieurs qui ont démontré l'existence du rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de GRH et l'intention de départ volontaire (Wayne et al., 1997, Eisenberger et Stinglhamber, 2011, Kurtessis et al.,

⁸ Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, « Regards croisés », Question(s) de management 2016/1 (n° 12), p. 105-118. « Regards croisés », pour ce cahier spécial consacré à « Question(s) de management en Afrique », « Question(s) de Management » a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question : « Comment faire de la confiance un instrument managérial de développement des organisations en Afrique ? ». Lassana TIOTE, Confiance et performance organisationnelle : la pratique de l'équité organisationnelle comme déterminant de la fidélité des cadres africains. Mis en ligne sur Cairn.info le 28/06/2016, <https://doi.org/10.3917/qdm.161.0105>.

2015) et entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle affective (Rhoades, Eisenberger, et Armeli, 2001, Allen et al., 2003 ; Eisenberger et Stinglhamber, 2011, etc.). Nous rejoignons une étude algérienne en 2014, d'où il ressort que la formation constitue pour l'employé le moyen d'améliorer son employabilité. Il s'agit d'un ensemble de mesures prises par l'entreprise pour améliorer et développer les compétences du personnel. Dans cette étude, 33 % des managers interrogés déclarent élaborer des plans de formation, dont 50 % le font à partir d'entretiens individuels et 13 % parce que ce sont les salariés eux-mêmes qui éprouvent le besoin d'être formés⁹. Elle est pour l'employeur un investissement sur les performances et la productivité de son entreprise. Elle est perçue comme un gage de confiance. La théorie du capital humain dirigée par Schultz, Mincer et Becker, portant sur l'effet de la formation sur les gains individuels et sur la croissance économique, avance que la formation continue s'aligne à la formation académique et à l'expérience. Elle avance l'hypothèse qu'il pourrait exister un lien causal entre la formation et la productivité des collaborateurs, et que la formation représenterait un investissement impactant positivement la productivité des bénéficiaires en améliorant leurs compétences et qualifications¹⁰. Dans les travaux menés sur des entreprises de services technologiques, on note également que la formation continue organisée par les entreprises demeure peu fréquente et finalement insuffisante au goût des employés (Fondeur et Sauviat, 200 : 2, p. 36-38). Les employeurs ne veulent pas investir dans des employés qui les quitteront par la suite, s'ils trouvent des projets plus intéressants ailleurs (Cappelli, 1999, p. 200-201). Notons que les études menées en Côte d'Ivoire, n'avaient jamais été conduites auparavant sur cette problématique de la fidélisation. Il faut citer l'étude menée sur la fidélité en 2012, par le Dr Lassana TIOTE, Enseignant-Chercheur en GRH au CESAG Dakar (Sénégal), a été limitée aux cadres de la téléphonie mobile et sur le champ de l'équité organisationnelle. Cette thèse intitulée « *Problématique de la fidélité des cadres dans un environnement concurrentiel à la lumière de la théorie de l'équité : cas du secteur de la téléphonie en Côte d'Ivoire* », a abouti à la conclusion que le salarié développe lui-même une attitude de fidélité vis-à-vis de son employeur. Ce qui, à notre sens, constitue à la fois un enrichissement des connaissances sur les effets des pratiques de GRH sur la fidélité des employés via le SOP¹¹ et une validation dans le contexte ivoirien en particulier. Aussi l'étude de Serge Ndayirata sur « *L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi* » est largement dépassée par notre recherche, puisque la formation constitue pour nous un déterminant essentiel de la fidélisation des cadres. Nous citons ici le passage de cette étude burundaise l'indiquant¹² : « *Ces manipulations des données fournissent à ce niveau une information intéressante. Elles permettent d'interpréter le poids relatif des variables dans la prédiction du SOP qui, à son tour, agit de façon significative et positive sur l'implication organisationnelle affective et de manière significative et négative sur l'intention de départ volontaire. Qui plus est, elles permettent de relativiser les effets des perceptions à l'égard des pratiques de GRH sur les attitudes des médecins (intention de départ volontaire et implication organisationnelle affective) via le SOP. Plus précisément, elles*

⁹ Mme OUYAHIA zoubida, la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, p 109-110.

¹⁰ Ibtissam ASSALI, L'impact de la formation sur le développement des compétences, p 97.

¹¹ Soutien organisationnel perçu.

¹² Serge Ndayirata, L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi, p 312.

indiquent, d'une part, qu'en analysant isolément les effets de chacune des trois pratiques de GRH, les effets des perceptions des pratiques de formation sur le SOP deviennent significatifs et positifs et d'autre part, que lorsqu'on s'intéresse à l'ensemble des trois pratiques de GRH pris comme modèle explicatif, on constate que les effets des pratiques de formation disparaissent dans la mesure où ils sont absorbés par ceux des deux autres pratiques de GRH (rémunération et gestion de carrières) dont les relations avec le SOP sont statistiquement plus fortes. » ; « Quant aux pratiques de formation, leurs effets sur les perceptions de justice procédurale n'ont pas été établis »¹³. Pour nous, la formation répond aux besoins de développement des compétences et devient une source de reconnaissance du salarié qu'il faut vraiment mettre en valeur pour motiver et garder ses salariés. Cette idée est confortée par Jean Brilman en 1998 qui affirme que « *la formation doit être perçue comme un portefeuille à valoriser au niveau de l'entreprise et une priorité de premier ordre.* ». La moitié des métiers d'aujourd'hui seront transformés d'ici cinq ans. Pour maintenir leur employabilité, les salariés doivent apprendre à utiliser de nouveaux outils, logiciels ou machines. C'est aux entreprises d'anticiper ces changements, d'identifier dans chaque filière professionnelle les besoins en compétences. Grâce à la formation continue, elles peuvent offrir une employabilité à vie à leurs salariés. Nouvelle bête noire de l'entreprise, le burn-out, ou ennui au travail, est l'un des facteurs qui donne envie aux salariés d'aller voir ailleurs. Un collaborateur qui stagne des années au même poste sans mises à jour régulières de ses compétences ne se sent ni valorisé ni impliqué. Avec une formation, il peut apporter sa pierre à l'édifice, se sentir utile et davantage ancré dans la vie de l'entreprise. La formation est donc un excellent moyen de fidéliser ses troupes et de diminuer l'absentéisme. Former ses équipes est également un moyen efficace de réduire le coût du recrutement qui peut être très élevé pour les petites structures. Selon une étude RH Online de 2017, pourvoir un poste par mobilité interne revient 50 % moins cher que le recrutement extérieur. Il est aussi beaucoup moins risqué de former ses salariés que d'en recruter de nouveaux. L'employeur connaît les aptitudes et les compétences de ses collaborateurs, tandis qu'il a tout à découvrir d'une nouvelle recrue. Cette dernière mettra plus de temps à s'acclimater à son poste qu'un salarié qui possède déjà une connaissance approfondie de l'entreprise et de sa culture. Le fait de retenir les meilleurs éléments grâce à des sessions de formation crée de la valeur pour l'entreprise, sur le long terme. Des salariés formés aux dernières technologies et aux normes en vigueur permettent à l'entreprise de rester à la pointe de l'innovation et d'augmenter sa productivité. Les entreprises qui investissent dans le développement des talents de leurs salariés affichent de meilleurs résultats. Faire gagner ses salariés en expertise permet de se différencier tout en améliorant sa marque employeur. Car les employés accordent une grande importance aux possibilités de formation. La montée en compétences répond à leurs besoins de stimulation intellectuelle, d'acquisition de nouveaux savoir-faire et de possibilité d'avancement. L'enquête Défis du Céreq de juillet 2017 pointe une envie de 72 % des cadres comme des employés de commerce de se former dans les cinq ans à venir. 68 % des cadres comme des employés administratifs souhaitent prendre davantage de responsabilités. Un employeur qui se montre à l'écoute de ces besoins, qui épaulé ses salariés dans leur carrière, a bien plus à gagner que s'il doit faire face à un turn-over régulier et coûteux.

¹³ Idem, p 313.

En somme, la formation développe le professionnalisme et crée des liens dans l'entreprise :

- En accroissant les compétences ;
- En participant à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficience économique, et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel
- En créant des ouvertures sur l'environnement, elle développe les capacités d'innovation du personnel ; en jouant un rôle de cohésion, elle facilite la mobilisation des énergies, condition nécessaire à la réussite de l'entreprise ;
- En encourageant les démarches prévisionnelles ;
- En préparant le personnel aux changements technologiques et culturels ;
- En aidant chacun dans son projet d'évolution personnelle qui peut intégrer une formation générale de remise à niveau, une reconversion professionnelle un développement personnel.

CONCLUSION

Somme toute, ce travail a porté sur l'importance des dispositifs RH, envers les cadres des grandes entreprises de Côte d'Ivoire, dans la recherche d'un processus d'attractivité et de fidélisation de ce personnel. Notre objectif ne se limitant pas à une description de l'efficacité d'entreprendre de telles démarches en entreprise, nous avons, par la suite, établi le champ d'action au sein de notre terrain de recherche, afin de découvrir l'envers du décor de la partie descriptive. Clairement, ces réponses nous ont permis de mettre en exergue les éléments que les cadres estimaient importants, et qui leur donnaient envie de rester au sein de l'entreprise, ou qui favoriseraient leur intention de quitter l'entreprise. Les cadres ont, pour la plupart, reconnu l'importance des différents dispositifs que nous avons abordés dans le cadre d'une meilleure fidélisation. Les formations sont extrêmement importantes dès lors que la plupart des postulants n'ont pas forcément de grande qualification d'entrée de jeu. Ils voient donc cela comme un moyen d'évoluer dans l'entreprise, et donc de développer leurs compétences personnelles. Ce ressenti est généralisé, car les formations continues permettent aux cadres de découvrir de nouvelles facettes de leur métier, et de ne pas rester cantonnés dans un travail routinier tout au long de leur carrière. Finalement, ces dispositifs RH qui restent sans doute les meilleurs alliés des entreprises pour l'avenir, sont ceux qui permettent aux travailleurs de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle. Mettre en place un système de management de la fidélisation ne commence pas lorsque le collaborateur émet les premiers signaux de désengagement ; le management de la fidélisation englobe également les « bonnes pratiques » que l'entreprise utilisera pour attirer les talents, recruter, intégrer et manager ses collaborateurs¹⁴. Pour compiler nos recommandations aux grandes entreprises en Côte d'Ivoire, en vue de mieux procéder à une fidélisation réelle et efficace des cadres, nous préconisons de :

- Fidéliser en ayant recours aux stratégies de personnalisation et de contextualisation (GRH à la carte-Système de rémunération cafétéria permettant à chaque salarié de choisir les modalités de sa rémunération dans le cadre d'une enveloppe (Peretti) ;
- Détecter les réelles attentes des salariés par un management de proximité ;

¹⁴ La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, OUYAHIA zoubida, p 11.

- Repenser et enrichir les pratiques de GRH renvoyant aux signaux forts de SOP et JPP ;
- Mettre en place des outils de reconnaissance et de récompense du mérite ;
- Améliorer les dotations pour booster l'implication organisationnelle affective ;
- Revoir le système de valorisation d'efforts du personnel ;
- Accorder plus d'autonomie et de responsabilité aux cadres ;
- Investir dans la formation et le renforcement des capacités des cadres ;
- Ne pas se contenter de « former pour former » en mettant la formation au même niveau que les autres fonctions RH ;
- Se munir de moyens pour suivre les gains engendrés par la formation.

À dire vrai, « les managers dans les organisations africaines gagneraient à comprendre les attentes de leurs salariés en ne se trompant pas sur ce qui devraient aider ces derniers à développer une plus forte fidélité à l'entreprise...Il sied dès lors de les impliquer dans l'élaboration des règles de gestion et de conduite de leur emploi en faisant d'eux de vrais partenaires, en dépassant les rapports classiques de salariés à employeurs »¹⁵. Ce constat fait très probablement écho à la situation que nous avons évoquée comme difficulté de notre enquête. En effet, la crise du covid 19 a revalorisé « le rôle de la proximité et a engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion, avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de vie au travail, et à une raison d'être et un modèle économique plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale pour répondre au renforcement de plusieurs grandes tendances sociétales » (Frimousse, Peretti, 2020, p.105).

En conclusion, ce travail nous aura permis de constater que la réussite de l'attractivité et de la fidélisation des cadres tout en maintenant une bonne performance au travail, peut bel et bien passer par des dispositifs RH qui ne concernent pas uniquement la rémunération et les avantages financiers qui en découlent.

Ford Henry¹⁶ affirmait que « *les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes* ». À partir de cette citation, nous estimons impératif, pressant, urgent et impérieux, que les entreprises en Côte d'Ivoire, puissent, dès maintenant, prendre conscience de l'intégration d'objectifs sociaux et la considération du capital humain, qui représenteraient un investissement stratégique, vital et inconditionnel, qui permettrait de relever le défi de devenir des « employeurs de référence ». Car, aujourd'hui plus que jamais, les entreprises font face à des cadres qui ne sont plus uniquement à la

¹⁵ Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, « Regards croisés », Question(s) de management 2016/1 (n° 12), p. 105-118. « Regards croisés », pour ce cahier spécial consacré à « Question(s) de management en Afrique », « Question(s) de Management » a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question : « Comment faire de la confiance un instrument managérial de développement des organisations en Afrique ? ». Lassana TIOTE, Confiance et performance organisationnelle : la pratique de l'équité organisationnelle comme déterminant de la fidélité des cadres africains. Mis en ligne sur Cairn.info le 28/06/2016, <https://doi.org/10.3917/qdm.161.0105>.

¹⁶ Henry Ford (1863-1947) est un industriel américain, fondateur de l'entreprise de construction d'automobiles Ford. Après des débuts comme ingénieur en machines agricoles, entre autres pour la firme Westinghouse, Ford s'intéresse au moteur à essence. Il construit sa première automobile, le Quadricycle Ford, en 1896, et la présente à Thomas Edison. Puis il rachète, crée, revend diverses sociétés, avant de se lancer dans l'industrie de masse en 1906, avec la mise en production de son modèle T.

recherche d'un travail qui leur permettra de réaliser une carrière à un même poste, mais plutôt un travail qui leur permettra de s'épanouir professionnellement et personnellement. On comprend aisément à cette fin les propos du journaliste Romain Guilleaumes : « *Il faut travailler pour vivre, non vivre pour travailler* ».

BIBLIOGRAPHIE

- [1] AKANNI Alain & HANNE Samba Sall « Le recrutement et la fidélisation des talents en Afrique : l'exemple d'Air Sénégal International » in Tous Talentueux (direction Jean Marie PERETTI), disponible à l'adresse suivante : www.fr.calameo.com.
- [2] ALLEN N.J., MEYER J.P., (1990), « La mesure des antécédents de l'implication affective et normative envers l'Organisation », Revue psychologique, Vol. 63, p. 1-18
- [3] Allen, T. D., Russell, J. E. A., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1113–1137.
- [4] Arcand, M., Lacoursière, R., Fabi, B. et St-Pierre, J. 2004. Impact de la GRH sur les différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières, Congrès AGRH, GRH mesurée.
- [5] Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20–27.
- [6] Barel, Y., Frémeaux, S., & Salladarré, F. (2009). Autonomie du salarié et intention de départ. (French). *Revue des Sciences de Gestion*, (237/238), 27–34.
- [7] Barth, I. (2010). *Le management commercial : Fondements, pratiques et perspectives*. Paris : Dunod.
- [8] Baumard, P. et Ibert, J. 2003. Quelles approches avec quelles données ? In : R.A. Thiétart (Ed), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Nathan.
- [9] Bayad, M. et Liouville, J. 2001. Impact des pratiques GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique (AIMS), juin 2001.
- [10] Bayad, M., Arcand, M. et Liouville, J. 2002. L'effet des pratiques de GRH sur la performance de la firme : le cas de 1985 entreprises françaises, Ministère de l'emploi et de la solidarité française. Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques (DARES), Paris, France, juin 2002.

- [11] Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 145–164.
- [12] Besseyre des Horts, CH-H. 2001. Avoir une vision stratégique des ressources humaines. In *Tous DRH : pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs*, J. M. Peretti (Ed.), Editions d'Organisation, Paris.
- [13] Bouffartigue, P., & Pochic, S. (2002). Cadres nomades : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres. *Sociologia del lavoro*, (85), 96–106.
- [14] Bourhis, A., & Chenevert, D. (2010). Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation : Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés. XXIème Congrès de l'AGRH. Saint Malo.
- [15] Boutelet, C., Buisson, J., & Rodier, A. (2011, novembre 8). Le marché mondial du travail en 2030. *Le Monde Campus*, p. 8–18.
- [16] Business Digest. (2008, avril). Le défi Génération Y. *Business Digest*, 1–9. Cadin, L., Bailly-
- [17] Cadin, L., Bender, A. F., & de Saint-Giniez, V. (2003). *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Vuibert.
- [18] Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talents*. Paris: Association Française de Normalisation (AFNOR).
- [19] Colin, T. et Grasser, B. 2003. *La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe l'œil ? Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?* Paris, Colloque DARES.
- [20] Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination. CEROG – IAE d'Aix-en-Provence.
- [21] Colle, R., Peretti, J. M., & Cerdin, J. L. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2–21.
- [22] Commeiras, N., & Fournier, C. (2000). Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'OCQ (« Organizational Commitment Questionnaire ») de Porter et Alii (1974) ? XV^{ème} journée nationale des IAE. Bayonne-Biarritz.
- [23] COMMEIRAS, N., (1994), « La mesure de l'implication organisationnelle : existe t – il un outil adéquat ? » *Annales du Managements*, Vol. 1, p.649-673

[24] Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management International*, 13(4), 73–89.

[25] COSSETTE M. GOSELIN A. (2009) « Quitter ou rester » ? : analyse des profils d'intention de départ des agents en centre de contact clients.

[26] Craplet, C. (2005). Enquête Ipsos auprès des 20-25 ans. Consulté de <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/1733.asp>

[27] D'Arcimoles, C.-H., & Trébucq, S. (2005). Méthodes de régression et traitement des données financières et sociétales : questionnements et applications. *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Méthodes & Recherche* (p. 207–244). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

[28] Dany, F., & Livian, Y. F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*. Paris : Vuibert.

[29] Dany, F., & Rouban, L. (2004). Les cadres sont-ils nomades ? Karvar, A. and Rouban, L. (Eds.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (p. 89–110). Paris : La Découverte.

[30] De Bovis, C., Fatien, P., & Glée, C. (2010). Nouveaux comportements au travail et prospective du management : l'intégration paradoxale de la génération Y en entreprise. 10^{èmes} rencontres sur la prospective des métiers : Quel management demain ?

[31] De La Corde, M., & Forget, L. (2005). Comment reconnaître par la formation, par la carrière et le statut. *Tous reconnus* (p. 304). Paris : Editions d'Organisation.

[32] Dutot, C. (2004). Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz (Thèse de doctorat). Université de Poitiers. Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2011). Processus de fidélisation des employés : une analyse structurale de certaines variables sous-jacentes. *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (P. 213–234). Québec : Les Presses de l'Université Laval.

[33] FRIMOUSSE Soufyane et al, « Détecter et fidéliser les talents dans les entreprises marocaines » in *Tous talentueux*, disponible à l'adresse suivante : www.fr.calameo.com.

[34] Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid19. *Question(s) de management*, n°29(3), 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>.

[35] Galois, I., & Lacroux, A. (2011). La fidélisation des employés atypiques : le cas des intérimaires.

- [36] Garand, D. J. (1993). Les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique. Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), mars.
- [37] Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse. 2e Édition. France : Pearson France.
- [38] GIRAUD LAURENT. L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié, sous la direction de M. Alain ROGER. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 19 juin 2012.
- [39] Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- [40] Guerfel-Henda, S., & Guilbert, L. (2008). La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. IXème Congrès de l'AGRH. Dakar.
- [41] Guérin, S. (2010). Vers un management dynamique. Tixier, P.-E. (Ed.), *Ressources humaines pour sortie de crise*. (P. 155–170). Paris : Sciences Po. Les Presses.
- [42] Ida Rachel OUEDRAOGO, Désiré Boniface SOME « La fidélisation des ressources humaines par l'implication organisationnelle d'une entreprise africaine : le cas de Onatel-SA au Burkina Faso », Edition Université Aube Nouvelle Burkina Faso 2016.
- [43] Lachance, R. (2011). Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines. P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*, 9-25.
- [44] Lassana Tiote, la fidélité des cadres de la téléphonie mobile en Côte-d'Ivoire à l'épreuve de l'équité organisationnelle, *Question(s) de management* 2016/4, n° 15 (p.27 – 42).
- [45] Laure Guilbert, Sana Henda, « La fidélisation des cadres : une étude exploratoire », article publié à l'occasion de la 5ème journée d'étude sur les carrières, Université Lyon 3, mai 2008. Accès le 04/ 05/2011 http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619.pdf.
- [46] Lazear, E. P. (1981). Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. *The American Economic Review*, 71(4), 606–620.
- [47] Liger, P. (2004). *Le marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod, Paris.
- [48] Littré, E. (1889). *Fidélité*. Dictionnaire de la langue française. Paris : Librairie Hachette et Compagnie.

- [49] Meyssonier, R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (60), 48–72.
- [50] Nasr, M. I., El Akremi, A., et Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 3-23.
- [51] Nauze-Fichet, E. (2002). Projections de population active en 2050 : l'essoufflement de la croissance des ressources de main d'oeuvre. *Économie et Statistique*, (355-356), 73–104.
- [52] Ndayirata, S. (2013), L'influence des pratiques de GRH sur la fidélisation des professionnels de santé du secteur public au Burundi : Une étude exploratoire, Actes du 24^{ème} Congrès de l'AGRH, Paris, Novembre 2013.
- [53] Neveu, J.-P. (2006). Théories de l'implication. J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 629–634). Paris : Vuibert.
- [54] P. (Ed.) *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (p. 119–136). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- [55] Paillé P. (2010), « Le rôle du supérieur sur la fidélisation du personnel infirmier », *Journal d'Économie Médicale*, Vol.28, n° 3-4, p.101-113.
- [56] Paillé, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*. Paris : Economica.
- [57] Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994). *Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (2), 59-66.
- [58] Palmero, S. (2000). Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel. XI^{ème} Congrès de l'AGRH. Paris.
- [59] Peretti, J. M. (2006). *Foire Aux Questions*. Paris : Dunod.
- [60] Peretti, J. M. (2011). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (6^{ème} éd.). Paris : Vuibert.
- [61] Peretti, J. M., & Swalhi, A. (2008). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Sciences de Gestion*, (64), 277–290.
- [62] Perrot, S. (2004). Jeunes diplômés : Comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 39(206), 25–40.
- [63] Poulain-Rehm, T. (2006). Les théories de la fidélisation. J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 442–448). Paris : Vuibert.

- [64] Pralong, J. (2009). La « génération Y » au travail : un péril jeune ? XXème Congrès de l'AGRH. Toulouse.
- [65] Renaud, E. (2011), « L'engagement organisationnel : Le paradigme du Modèle général de la rationalité » In Paillé P. (dir), La fidélisation des Ressources Humaines : Approches conceptuelles et étude empiriques, Laval, PUL, p.103-118.
- [66] Roussel P. (2006), Introduction, in El Akremi, A., Guerrero, S., et Neveu, J. P. (2006). Comportement organisationnel-Vol. 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel (Vol. 2). De Boeck Supérieur.
- [67] Schütz, G. (2012). Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés. Sociologie du Travail, 54(1), 70–91.
- [68] Swalhi, A., Golli A., et Yahiaoui D. (2011), Climat éthique et implication organisationnelle: Quels liens dans le cadre des entreprises tunisiennes ?, Actes du 22 Congrès de l'AGRH, Marrakech.
- [69] Thévenet, M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise. Paris : Liaisons.
- [70] Tillou, C., & Igalens, J. (2011). Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? XXIIème congrès de l'AGRH. Marrakech.
- [71] Trinquecoste, J.-F., Biot-Paquerot, G., Nguyen Thi Thanh, H., Pichon, F., Renaud, E., Rico, J.- C., Roche, D., et al. (2010). Les stratégies de rétention de l'entreprise. Fidélité et fidélisation des parties prenantes : clients, salariés et actionnaires. Cenon : Dareios.
- [72] Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs : analyse du problème et stratégies d'intervention. Gestion, 29(3), 64–72.
- [73] Vautier, S., Roussel, P., & Jmel, S. (2005). Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle. Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Méthodes & Recherche (p. 277–296). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- [74] Yves-A. FAURE, le monde des entreprises en cote- d'ivoire, Sources statistiques et données de structure, Abidjan, RCI, novembre 1988.

AUDIT SOCIAL : UN OUTIL D'IDENTIFICATION DU RÔLE DU TERRITOIRE DANS LA MISE EN PLACE DES INNOVATIONS COLLABORATIVES – UNE ÉTUDE AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ NOMADE NORDISTE DU CAMEROUN

Bertin Léopold KOUAYEP

Enseignant-Chercheur en France (Professeur HDR en Sciences de Gestion)
Directeur de l'École Supérieure de Commerce et de Gestion, Yaoundé et de la filiale IDRAC-Business School au Cameroun & de (IEAM /ASMP)

Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE

Chercheure
Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II- Cameroun
Ecole Supérieure de Commerce et de Gestion, Yaoundé

RÉSUMÉ

Notre étude épousant la logique selon laquelle l'audit social permet d'appréhender la vision partenariale du territoire, elle a eu pour objectif de révéler le rôle du territoire, grâce aux indicateurs d'audit social, dans la mise en place des innovations collaboratives. Notre contexte d'étude a été la communauté nomade « nordiste » du Cameroun, à qui nous avons soumis un guide d'entretien semi-directif afin de recueillir et d'analyser les éléments du discours en s'inspirant de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Après contextualisation de cette théorie à la situation de survie de ladite communauté dans un espace géographique étranger, nos résultats ont dévoilé, dans la grille d'analyse des mondes communs, un modèle d'audit social d'appréhension de la vision partenariale du territoire, ceci à travers la mise en place des pratiques collaboratives comme la collaboration endogène, la collaboration exogène et la collaboration « authentique » développée par la communauté à l'aide d'une perception tri-dimensionnelle du territoire comme une mémoire collective, un dynamisme institutionnel et une source d'inspiration. Les actions posées par cette communauté se justifiaient sur la base des principes supérieurs communs de l'auto-employabilité, de la génération d'un revenu et de la nécessité de se loger.

MOTS-CLÉS

Audit social, Territoire, Communauté nomade nordiste, Innovations collaboratives.

INTRODUCTION

Plusieurs évènements d'ordre sanitaire et socio-environnementaux, ont remis en cause l'ensemble des certitudes et des acquis qui faisaient la fierté d'une organisation et/ou d'une communauté. Ces évènements ont dévoilé les limites des systèmes de gestion qu'entretenaient les organisations, les obligeant à développer de nouvelles façons de faire pour survivre dans un environnement devenu Fragile ; Anxiogène ; Non-linéaire et Incompréhensible (FANI). Le phénomène de la mondialisation a poussé les économies à un déracinement local et un enracinement planétaire, à sa suite du dysfonctionnement social observé depuis la fin de l'année 2020, a inscrit la vision de l'économie globale à un tournant territorial (Pecqueur, 2006). De ce fait, le territoire, en tenant compte de ces différents aspects selon Pecqueur (1990, P54), devient un moyen pour répondre aux dysfonctionnements socio-environnementaux observés. Ceci étant, notre recherche a pour intention de révéler si l'audit social permet d'appréhender la vision partenariale du territoire comme un espace apporteur de ressources stratégiques. Pour y parvenir nous avons trouvé intéressant d'orienter notre étude vers les communautés nomades nordistes que l'on observe de façon saisonnière regroupées et/ou agglomérées dans certains grands carrefours des zones urbaines du Cameroun : Cas particulier de la ville de Yaoundé.

Description du phénomène

Dans les villes du Cameroun, notamment celles de Douala, de Bafoussam et de Yaoundé, on peut remarquer, pendant certaines périodes de l'année, la présence au niveau des carrefours d'un grand nombre de femmes nomades « nordistes » qui mènent des activités commerciales. Pour ce qui est de la ville de Yaoundé, il peut être observé au niveau des carrefours Rond-point Nlongkak, Warda et Nvogt, pour ne citer que ceux-ci. Ces femmes assises sur le trottoir avec devant elles un plateau dans lequel se trouvent des biens divers et consommables qu'elles vendent. Elles proposent comme produits : des arachides (sur toutes ses formes caramélisées, grillées, bouillies et salés), des graines de sésames (sur toutes ses formes caramélisées, en poudre) ; du maïs (sur toutes ses formes grillés et en poudre). Elles offrent parfois des produits combinés dans un même conditionnement arachide grillée-maïs grillés-caramels que l'on appelle familièrement « Sakis ». Les conditionnements de ces produits sont variés en fonction de la quantité : elles utilisent du « papiers ciments », du « nylon de pressing », des bouteilles plastiques (d'eau ou de jus), des bouteilles cassables de whisky (75cl).

Le phénomène observé nous amène à nous questionner sur le lien qui existe entre les biens commercialisés par ces femmes et leur territoire, sur comment est-ce qu'elles procèdent pour développer les petits commerces, sur leur lieu d'habitation lors de leur migration. Ceci étant l'intérêt de cette étude est, à l'aide des indicateurs d'audit social, d'appréhender les facteurs territoriaux, qui permettent aux communautés nomades nordistes de développer des techniques collaboratives pour réussir à mettre en place une activité économique saisonnière dans un espace géographique étranger. L'objectif étant d'identifier le rôle du territoire, grâce aux indicateurs d'audit social, dans la mise en place des innovations collaboratives au sein des organisations. Ainsi, à l'aide d'un entretien semi-directif et d'une démarche méthodologique

qualitative inspirée de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991), nous allons nous entretenir avec les femmes de ladite communauté. Pour y parvenir, il s'agira pour nous dans la première partie de présenter le cadre conceptuelle et théorique dans lequel sera menée notre étude, et nous procéderons dans la deuxième partie à une approche empirique qui consistera non seulement à décrire la méthodologie poursuivie mais aussi à présenter nos résultats et à les discuter.

I- CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Cette partie a pour ambition d'aborder le concept d'audit social territorialisé, et de poser le cadre d'application de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991).

I-1. Concept d'audit social territorialisé

Selon Martory (2003), l'audit social est un préalable à la mise en œuvre de solutions pertinentes en cas de dysfonctionnement à caractère social. Pour Igalens et Peretti (2008, p.37), il s'agit d'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 prenantes internes et externes. Pata (2020, p.599), dans ses travaux sur la construction d'une métrique d'impact social, répertorie différents indicateurs d'impact social parmi lesquels le taux de réduction du chômage qui est un indicateur du facteur sociétal ; et comme indicateurs du facteur territorial, il retient le taux d'entreprenariat qui se caractérise par l'augmentation des activités de petits commerces ; le taux de réduction des tensions sociales qui se traduit par la baisse du grand banditisme/du vol ; le taux de stabilité sociale qui se traduit par la baisse du nombre d'enfants et/ou de personnes dans la rue ; le taux de sédentarisation qui se traduit par la baisse du nombre de personnes qui bougent à tout moment faute de loyer ou de ressources financières stables. Ces indicateurs ont pour finalité d'apprécier l'utilité des activités d'une organisation sur ses parties prenantes.

Comment aborder l'audit social territorialisé ?

Selon Alemano et Bourret (2021, p.6), le territoire est conçu, délimité, construit et dirigé, imaginé, par le management. Pour Banat et Ferguène (2009) la conception du territoire repose sur quatre éléments principaux. Le premier élément est lié au fait que le territoire dans sa perception la plus concrète est un cadre institutionnel dans lequel les parties prenantes obéissent à un contrat social où seul le collectif est reconnu. Le deuxième est l'approche marchande du territoire ; où les parties présentes mènent des opérations d'échanges entre elles chacune pour leurs intérêts. Les auteurs identifient aussi le territoire comme un système culturel et identitaire, à l'intérieur duquel les membres de la communauté partagent des valeurs, des règles et des pratiques. Comme quatrième élément, ces auteurs soulignent que le territoire n'est pas le fruit d'une génération spontanée mais plutôt le résultat d'un long processus historique qui l'informe, le structure et le constitue comme une mémoire collective. La perception du territoire en audit social s'est accentuée avec la crise sanitaire, entraînant

ainsi les chercheurs à se questionner sur le rôle du territoire comme facteur de résilience des organisations (Alemano et Bourret, 2021, p.6). Ce questionnement a fait resurgir les débats sur la délocalisation et la relocalisation de l'économie au niveau territorial (Pesqueur, 2006). Le territoire en plus d'être un espace géographique considéré comme un ensemble formant une unité cohérente, physique, administrative et humaine, est de plus en plus perçu comme un construit social (Pecqueur (1990, P54), Frimousse (2013)). Selon ces auteurs, le territoire ne peut être pensé sans intégrer les faits économiques dans les faits sociaux. L'économie territoriale peut se définir comme une branche de l'économie qui cherche à comprendre et expliquer la manière dont s'organisent les activités, non pas de manière abstraite et générale, mais en tenant compte du contexte dans lequel ces activités sont menées. Ainsi, parler de l'audit social territorialisé reviendrait à s'intéresser aux problématiques de cohabitation entre les activités d'une organisation et son territoire. L'audit social se veut être dans cette logique comme un outil d'appréhension de la contribution du territoire (dans ses différents aspects) dans les décisions stratégiques d'une organisation et/ou d'une communauté.

À cet effet, nous nous sommes donnés comme tâche, dans le cadre de cette étude, d'identifier le rôle joué par le territoire dans la mise en place des innovations collaboratives au sein des organisations. Ceci à travers la convocation, non seulement des critères territoriaux de l'audit social (Pana, 2020, p.599) mais aussi de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991).

I-2. Contextualisation de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot

Selon Jacquemain (2001), la théorie de Boltanski vise à décrire, principalement, la manière dont des personnes, dans le cadre des situations où interviennent des objets, argumentent autour de la justice ou de l'injustice. Dans le modèle de l'auteur, l'unité de base n'est pas l'acteur mais la situation. Ce qui importe ce sont les contraintes de la situation qui permettent de décrire et de comprendre les logiques d'actions déployées par les parties présentes. Ceci étant, en s'inspirant de cette théorie, notre démarche sur le terrain s'est inscrite dans une logique de compréhension de la manière donc la communauté nomade nordiste, face à une situation de survie dans les espaces géographiques étrangers, mobilise son construit social, culturel et historique pour faire émerger des innovations collaboratives, lesdites innovations nécessaires pour le développement d'une activité économique ou d'un petit commerce.

D'après la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991), la gestion d'une situation qui implique plusieurs personnes passe soit par le recours à un principe supérieur commun, soit par la recherche de compromis dans le cas où les différents acteurs ne partagent pas les mêmes ordres de valeurs. Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu comme principe supérieur commun les indicateurs territoriaux de l'impact social de l'audit selon Pana (2022, p.599). Il s'agit du taux d'entrepreneuriat ; du niveau de revenu des personnes et de la réduction du niveau de vol et des personnes habitant dans la rue. La justification est perçue comme le pilier sur lequel les actions posées par les parties présentes sont déployées. De ce fait, les indicateurs territoriaux d'impact social peuvent donc être considérés comme le socle axiologique de notre recherche.

En outre, Boltanski et Thévenot montrent que cette justification dépend du monde, de l'espace ou du référentiel dans lequel se situent les acteurs. Pour les auteurs, la description de chaque monde repose sur des critères précisant les sujets, les objets, les qualifications et les relations. De cette façon, l'ensemble des critères mobilisés pour la description d'un monde constitue une grille des mondes communs (Boltanski et Thévenot, 1991 : p.177)¹. Revenant à notre contexte d'étude, le monde tel que perçu par les auteurs a été assimilé à un aspect du territoire et, l'ensemble des critères que nous allons mobiliser dans la grille au niveau de la restitution de nos résultats, va renvoyer aux différents facteurs territoriaux tels que révélés par la communauté nomade nordiste. On distingue ainsi, selon les auteurs, comme éléments de cette grille, le principe supérieur commun, les objets, le mode d'évaluation, les actions, le test (l'épreuve), les parties prenantes, l'espace géographique d'influences, etc.

Par ailleurs, Boltanski et Thévenot (1991), attirent l'attention sur le fait que la justification ne repose pas seulement sur une dimension axiologique mais qu'elle a aussi une dimension empirique et matérielle. Cette dimension souligne la nécessité d'associer les objets en tenant compte de la valeur qui leur est attribuée dans chaque monde. Autrement dit, les éléments de la grille des mondes communs doivent être en lien avec les actions posées par les parties prenantes. Cette exigence justifie notre approche méthodologique, en ce sens que l'analyse du discours des acteurs permettra d'identifier les différents aspects du territoire, des objets qui les caractérisent respectivement et de la valeur qui leur est attribuée. Nos choix méthodologiques intègrent l'ensemble de ces dimensions.

II- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette partie méthodologique va reposer successivement sur la présentation du contexte d'étude, du positionnement épistémologique adopté, de la méthode de collecte et du traitement des données.

II-1. Contexte d'étude et positionnement épistémologique

Le Cameroun est un pays qui se caractérise par une forte diversité ethnique. En effet, on y recense plus de 230 groupes ethniques dans lesquels peut s'identifier la communauté nordiste. Il s'agit des ethnies donc la concentration est forte dans les régions du Nord, de l'Extrême-nord et de l'Adamaoua. Selon les données de la Central Intelligence Agency (CIA) (2020), cette communauté représente plus de 35 % de la population camerounaise et se caractérise par une forte activité migratoire. Cette pratique a souvent permis à certains ressortissants de cette communauté de se sédentariser dans d'autres espaces géographiques et à d'autres de ne rester que pendant une période définie avant de reprendre le mouvement. C'est ce dernier groupe que nous avons qualifié de communauté nomade nordiste. Comme présenté plus haut, le comportement nomade de cette communauté se fait ressentir dans les carrefours des grandes villes camerounaises, où l'on observe pendant une période

¹ Cité par Biwolé-fouda et Kamga (2022, p.74).

(particulièrement en saison sèche) une présence accentuée des hommes, des enfants et des femmes de ladite communauté. Notre étude a pour objectif d'identifier les facteurs territoriaux, suivant la perception territoriale de Pecqueur (1990, P54), qui permettent aux femmes de cette communauté de développer des techniques collaboratives pour réussir à mettre en place une activité économique dans une sphère géographique nouvelle.

Pour atteindre nos objectifs, la méthode qualitative de Yin (2014) a été mobilisée. La posture épistémologique pragmatiste de Martinet (2020) est celle dans laquelle s'inscrit notre étude. En accordant la priorité à la situation et au contexte, nous nous inscrivons dans la logique de l'identification du rôle du territoire grâce aux indicateurs d'impact de l'audit social. De fait, notre démarche méthodologie sera un emprunt à celle développée par Boltanski et Thévenot (1991)².

II-2. La méthode de collecte et du traitement des données

Notre étude s'est faite au niveau de trois (03) carrefours que nous fréquentons régulièrement dans la ville de Yaoundé ; il s'agit des carrefours Rond-point Nlongkak, Warda et Nvogt. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs auprès de trente (30) femmes de cette communauté rencontrée dans lesdits carrefours. La descente sur le terrain s'est faite entre le mois de novembre (4 semaines), décembre (4 semaines) et début janvier (2 semaines), avec la présence d'un ami ressortissant du grand Nord et le langage utilisé était le Ffulbé, et un peu de français. Les entretiens duraient en moyenne 45minutes par point de vente nomade dès lors que la commerçante nordiste nous faisait comprendre qu'elle reste dans un « chantier et/ou un immeuble en arrêt de construction » et pourra partir à tout moment. Pour aborder tous les différents thèmes de notre guide d'entretien, nous achetons et consommons les produits vendus sur-place. Les descentes sur le terrain se faisaient 2 fois par semaine pour 4 entretiens. Les informations ont commencé à être redondantes après le 18e entretien. Le choix de ce mode de collecte de l'information répond à un besoin d'identification des éléments du discours des femmes de cette communauté, afin de faire ressortir les aspects territoriaux qui leur permettent de développer des innovations collaboratives. Le guide d'entretien était construit autour de trois thèmes constitués à partir d'un ensemble d'indicateurs qui faisaient ressortir des concepts d'audit social et du territoire, et des éléments de justification tels que le principe supérieur commun, les compromis, les objets, le mode dévaluation, le test (l'épreuve), les parties prenantes, l'espace géographique d'influence. Les trois thèmes retenus dans le guide d'entretien sont les suivants :

- Les principales pratiques sociales, culturelles et historiques propres à la communauté
- L'importance de ces pratiques dans les zones géographiques étrangères pour leur survie, et pour le vivre ensemble avec les autres parties prenantes
- Les différentes actions réalisées ou entreprises, les différents objets utilisés ou mis à contribution de manière récurrente par la communauté afin de mettre en place des pratiques collaboratives, et les principales justifications.

² Inspirée de l'interprétation faite par Marc Jacquemain (2001) dans « Les cités et les mondes de Luc Boltanski ».

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon d'étude

Carrefours	Nombres de femmes nomades nordistes	Région d'origine	Situation matrimoniale	Liens entre les femmes sur le site	Durée sur le site
Rond-point Nlongkak	10	-Extrême-nord -Nord -Adamaoua	-Mariées -Célibataires	-Coépouse -Sœur -Amie	Varie entre 2mois et 1an
Warda	14	-Nord -Extrême-nord -Adamaoua	-Mariées -Célibataires	-Coépouse -Sœur -Tante -Amie	Varie entre 1mois et 6mois
Nvogt	6	-Extrême-nord	-Mariées	-Coépouse -Sœur	5mois

Source : Auteurs

S'agissant du traitement des données, nous avons procédé à une analyse de contenu élaborée par le biais d'une codification en trois étapes, avec pour fil conducteur, l'identification de des éléments de justification :

- Après avoir retranscrit tous les entretiens, nous avons d'abord constitué des unités d'analyse. L'unité d'analyse retenue est la phrase, le groupe de mots ou le paragraphe, en fonction du sens de l'information révélée, l'objectif étant celui de conserver le sens ;
- Avant de regrouper les unités d'analyse en codes en fonction de leur contenu informationnel. Il était question pour nous, de faire une synthèse de l'information révélée à chaque fois par une unité d'analyse, sur la base des actions justifiées par les indicateurs de l'audit social et des éléments de justification tels que le principe supérieur commun, les compromis, les parties prenantes, les objets, le test (l'épreuve), l'aspect territorial mobilisé. Nous avons adopté une codification manuelle parce que cette méthode présente l'avantage « de capturer des sensibilités et des nuances fines à partir des données collectées et d'aboutir à une description et à une explication qui donne sens aux éléments culturels identifiés » (Apitsa, 2018 : p.29);
- Enfin, les codes conçus ont été rassemblés dans différentes catégories définies en fonction des ressemblances, des différentes perceptions de la communauté. Le regroupement des éléments du discours en fonction des codes donnent un contenu informationnel aux catégories, qui représentent les différentes déclinaisons des innovations collaboratives ancrées dans le construit social, culturel et historique de la communauté. Cette procédure d'analyse est synthétisée dans le tableau 2 ci-dessous.

III- RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

III-1. Résultats de la recherche

Sur la base de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991), nous sommes parvenus à proposer un modèle d'audit social permettant d'appréhender la vision partenariale du territoire comme apport de ressources stratégiques (tableau 3). Ledit modèle

met en évidence les différents aspects du territoire dans la communauté nomade nordiste, aspects qui s'assimilent à un construit culturel, historique et social. Cette perception du territoire selon Pecqueur (1990, P54) a permis, dans le cadre de notre étude, d'identifier le rôle du territoire dans la mise en place des innovations collaboratives. Chacune des innovations collaboratives initiée par la communauté repose sur des principes supérieurs communs, des parties prenantes, d'actions, d'objets, de l'espace géographique d'influence, etc ; plus ou moins précis.

Le territoire une mémoire collective dans la mise en place d'une collaboration endogène

Lorsque la communauté nomade nordiste nous fait comprendre « ... *On préfère vendre les produits qu'on connaît depuis avant d'arriver ici...* », que l'essentiel des activités qu'elle préfère mener repose seulement sur un lien historique et cela nécessite une certaine connaissance et maîtrise des pratiques traditionnelles ou ancestrales de leur origine. Pour cela, elle est obligée de collaborer ceci de façon endogène c'est-à-dire faire appel aux membres de ladite communauté pour offrir un panier de biens identiques reflet de leur culture. C'est cet aspect du territoire que Banat et Ferguène (2009) dévoilent dans leur étude menée en Syrie dans la ville d'Alep. Ces auteurs mentionnent dans leurs travaux, le concept de développement par le bas, les économies qui se mettent en place par le peuple en fonction de leur histoire. Si nous restons en contexte camerounais, cet aspect du territoire permet à cette communauté de s'auto-employer, car l'État ne pouvant subvenir au besoin d'emploi de toute sa population. L'indicateur de l'audit social qui se retrouve ici comme principe supérieur commun de la communauté est l'auto-emploi à travers le développement de petits commerces.

Le territoire un dynamisme institutionnel dans la mise en place d'une collaboration exogène

Cet aspect du territoire est mis en évidence par les éléments du dialogue tels que « ... *le frère qui m'a donné la marchandise à crédit m'a mise en contact avec les autres femmes nordistes qui sont ses clientes...* » ; « ...*le prix des produits qu'on vend sont les mêmes, on arrive et on rentre presque à la même heure. Tout le monde contribue pour avoir sa place...* » ; une femme de la communauté qui vend au rond-point Nlongkak du côté opposé à la station-service Total affirme que « ...*moi par exemple, je paye ma place en m'assurant que le lieu de vente est propre lorsqu'il est l'heure de rentrer ; pour les femmes anciennes ce n'est pas pareil...* ». Ces différents discours traduisent, une perception du territoire par la communauté nomade comme une force focale nécessaire pour le développement de leurs activités (Obrecht, 2009). Elle se matérialise par l'introduction de la communauté nomade dans des réseaux locaux qui se trouvent sur l'espace géographique étranger. Cette collaboration exogène, c'est-à-dire hors communauté nomade nordiste, est d'autant plus importante qu'elle leur permet d'être en contact avec les autres femmes qui pratiquent la même activité d'une part, et d'autre part elle servira de repère pour le choix d'un site, des heures de vente et plus important encore la fixation des prix. Par ailleurs, l'une des femmes du carrefour Nvogt, affirme que « ...*pour les emballages, il y a les femmes du quartier qui ont les nylons de pressing et les bouteilles, quand*

c'est déjà beaucoup dans leur maison elles me donnent... ». La définition du prix est un élément important pour la réalisation d'une marge nécessaire pour la survie de la communauté nomade, « ... *Comme on doit aider notre famille on dit à nos maris qu'on veut vendre...* ». L'indicateur d'audit social proche du principe supérieur commun est celui de générer des revenus grâce à l'activité économique développée.

Le territoire une source d'inspiration dans la mise en place d'une collaboration « authentique »

Selon la traduction faite par Jacquenaim (2001), la cité inspirée a pour principe supérieur commun la créativité. La créativité c'est l'art d'utiliser son imagination ou des idées originales pour créer quelque chose d'authentique. Dans le cadre notre étude, cette créativité repose sur la stratégie développée par la communauté nomade nordiste pour se loger sans payer un loyer. Elle va donc grâce à ses origines et sa culture nomade, créer un lien avec les propriétaires d'immeubles en arrêt de construction. La relation est authentique, elle a permis d'aboutir à un partenariat gagnant-gagnant : au lieu de déboursier une somme d'argent mensuelle en guise de salaire pour payer ceux ou celui qui va veiller à la sécurité de l'immeuble, les propriétaires vont accueillir cette communauté dans leur immeuble en chantier en contrepartie. Si cette collaboration est « authentique » c'est parce qu'elle s'est adaptée à la réalité présente, cette réalité peut ne plus être la même pour la génération des nomades nordistes de demain d'où son authenticité. La durée sur le site est fonction du temps que mettra le propriétaire pour redémarrer la construction. « ...*le chantier où nous sommes maintenant n'est pas dans le même quartier où on habitait avant, on a quitté l'autre chantier comme le propriétaire voulait construire mais une famille est restée...* » (Une femme du carrefour Nlongkak, au niveau de l'ordre national des médecins).

Tableau 2 : Processus d'analyse du contenu des entretiens

Unité d'analyse : Un groupe de mots, une phrase, un paragraphe	Code : Des actions justifiées, des éléments de justification	Catégories : Regroupement des codes par types de proximité
U1 « ...A la mosquée, même nos proches nous informe qu'il y a des propriétaires d'immeuble qui cherchent des personnes pour vivre dans leur chantier pendant l'arrêt des travaux. On a toujours ce genre d'informations lorsque les propriétaires veulent éviter que les bandits volent ou détruisent leurs choses. C'est comme ça que nos maris disent qu'on vient rester sinon on devait tourner et après retourner au village. On n'a pas d'argent pour payer la maison. »	De U1 : Principe (Mise en place d'une politique de logement); Parties prenantes (communauté nomade nordiste, imam, propriétaire d'immeuble en construction); objets supports (culture nomade, absence de moyen financier, immeuble en arrêt de travaux)	Codes issus de U1 obéissent à une logique de collaboration « authentic » (communauté nomade nordiste, propriétaires d'immeuble en arrêt de travaux)
U2 « ...le chantier où nous sommes maintenant n'est pas dans le même quartier où on habitait avant. Comme on doit aider notre famille on dit à nos maris qu'on veut vendre. A la mosquée il y a des frères commerçants qui peuvent donner la marchandise pour qu'on vende avant de remettre l'argent de la marchandise après.	De U2 : Principe (Mise en place d'une stratégie d'auto-emploi); Parties prenantes (communauté nomade nordiste, mosquée, communauté sédentarisée nordiste); objets supports (la religion, la marchandise, crédit, ...)	Codes issus de U2 obéissent à une logique de collaboration exogène (accepter de donner la marchandise à

		crédit à un nouvel arrivant)
U3 « ... On préfère vendre les produits qu'on connaît depuis avant d'arriver ici... »	De U3 : Principe (le choix de l'investissement) ; Parties prenantes (communauté nordiste nomade) ; objet support (le produit traditionnel, ...)	Codes issus de U3 obéissent à une logique de collaboration endogène (connaissance et/ou acquis familiale)
U4 « ... le frère qui m'a donné la marchandise à crédit m'a mise en contact avec les autres femmes nordistes qui sont ses clientes et à qui il donne aussi la marchandise à crédit. Je suis avec certaines dans ce carrefour comme s'est à côté de la maison. »	De U4 : Principe (l'introduction au réseau local) ; Parties prenantes (communauté nomade nordiste, communauté nordiste sédentaire) ; objets supports (pratique d'approvisionnement identique, ...)	Codes issus de U4 obéissent à logique de collaboration exogène (communauté nomade nordiste et communauté nordiste sédentaire)
U5 « ... nos sœurs qui sont ici depuis nous montrent comment on doit faire. le prix des produits qu'on vend sont les mêmes, on arrive et on rentre presque à la même heure. Tout le monde contribue pour avoir sa place. Pour l'emballage de nos produits chacune cherche dans son quartier et parfois nos maris nous aident aussi. »	De U5 : Principe (la politique marketing) ; Parties prenantes (la communauté nordiste, les autres communautés (quartier)) ; objet support (la confiance, l'entre-aide).	Codes issus de U5 obéissent à une logique collaboration exogène (communauté nomade nordiste, communauté nordiste sédentaire, communauté locale)

Source : Extrait de la grille d'analyse

Tableau 3 : Modèle d'audit social d'appréhension du rôle du territoire comme un espace apporteur de ressources stratégiques en contexte camerounais

Éléments de justification	Logique de collaboration interne ou endogène	Logique de collaboration externe ou exogène	Logique de collaboration « authentique »
Indicateurs d'audit social	Entreprenariat/Auto-emploi	Génération de revenu	Réduction du niveau de vol et des personnes vivant dans la rue
Principes supérieurs communs	Mise en place d'une activité économique	Adoption d'une stratégie commerciale génératrice de revenu	Mise en place d'une stratégie de logement
Parties prenantes	Communauté nomade nordiste	-communauté nomade nordiste -communauté sédentaire nordiste -communauté non-nordiste	-communauté nomade nordiste -Imam -chef de quartier -proche -propriétaires d'immeuble en construction
Actions	mener une petite activité	-acquisition de la marchandise	-Recherche d'habitation temporaire -sécurité de l'immeuble

		-acquisition du site de vente -acquisition des emballages	
Objets	Produits traditionnels	-crédit -marchandise -fixation des prix -fixation des heures de vente -gestion client	- Nomadisme -immeuble en arrêt de travaux -absence de moyen financier
Tests (l'épreuve)	-Connaissance culturelle/ancestrale	-Confiance au sein de la communauté -Respect des règles -Respect des valeurs	-culture nomade -adaptabilité -Créativité
Territoire (Monde)	territoire domestique	Territoire marchand	Territoire inspirée et/ou authenticité

Source : Résultat des analyses

III-2. Discussions

Les résultats de notre étude ont permis d'aboutir à un modèle d'audit social qui met en évidence le rôle du territoire comme un espace apporteur de ressources stratégiques aux organisations et/ou aux communautés. En se référant aux indicateurs d'impact social, ce modèle dévoile les facteurs territoriaux qui permettent aux communautés, principalement nomade nordiste du Cameroun, de s'auto-employer ce qui permet de réduire le taux de chômage ou la proportion de la population en inactivité ; et de se loger gratuitement ce qui réduit le volume des personnes vivant dans la rue. En ce sens, les facteurs territoriaux ne sont pas seulement pour le bien d'une communauté mais aussi pour le pays dans lequel elle est implantée. C'est ce que Banat et Ferguène (2009) ont qualifié de développement par le bas. Par ailleurs, notre étude peut se positionner comme une démarche inverse de l'analyse d'impact social de l'audit social. De fait, selon les travaux menés par Pana (2022, p.599), sur la métrique de construction d'impact en audit social, la démarche d'audit social préconisée était la suivante : celle-ci débute d'abord par la collecte des données, puis par le choix des indicateurs, ensuite par la mesure de l'évolution de ces indicateurs et enfin l'agrégation des résultats obtenus. Cette démarche a été inversée dans notre étude, l'objectif étant de révéler la vision partenariale du territoire, où nous avons d'abord sélectionné les indicateurs d'impact social afin d'identifier le rôle du territoire dans l'élaboration des stratégies de la communauté.

CONCLUSION

Notre étude, en s'inspirant de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991), a révélé que l'audit social peut permettre d'appréhender la vision partenariale du territoire. Ceci grâce à l'identification, à travers les indicateurs d'audit social, de la contribution du territoire dans la mise en place des innovations collaboratives par la communauté nomade nordiste du Cameroun. Le territoire apparaît dans une triple perception comme une mémoire

collective, un dynamisme institutionnel et une source d'inspiration. Triple perception nécessaire au déploiement d'une collaboration endogène, une collaboration exogène et une collaboration « authentique ». Ceci s'est fait sur la base d'une méthodologie de recherche empruntée aux sociologues Boltanski et Thévenot (1991) et les travaux de Jacquemain (2001). En ce sens, l'étude apporte une contribution à la littérature d'audit social, en innovant dans l'interdisciplinarité méthodologique. De même, en menant notre étude sur la communauté nomade nordiste en contexte camerounais, nous proposons un nouveau cadre théorique d'analyse de l'audit social territorialisé. Cependant, comme toute recherche, celle-ci présente certaines limites qui peuvent inspirer les recherches futures. La 1^{re} se situe au niveau au niveau du critère retenu pour qualifier une femme de nomade (celle vivant dans un immeuble en arrêt de construction). Ce critère peut entacher le caractère nomade de cette communauté si les travaux de construction de l'immeuble ne reprennent qu'après 5 ou 10 années et/ou plus jamais. La 2^e est d'ordre méthodologique, étant dans une approche qualitative, le modèle d'audit social d'appréhension de la vision partenariale du territoire mis en relief peut reposer sur d'autres variables qui n'ont pas été pris en compte dans cette étude. Par exemple, pour ce qui est des indicateurs d'audit social mobilisés une investigation réalisée dans plusieurs villes du Cameroun ou dans d'autres pays pourrait mobiliser d'autres indicateurs et par conséquent d'autres principes supérieurs communs.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Alemano S. et Bourret C. (2021), « L'organisation, un enchâssement de territoires, moteur de l'action managériale », de Frimousse S. et Peretti J. M, Intégrer la dimension territoriale dans l'action managériale, Regards croisés, Question(s) de Management ?, éditions EMS, n°33, Juin 2021, p.93.

[2] Apitsa S. (2018), « Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique : une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun », Management International, Vol. 22, N° 3, p. 24-38.

[3] Banat R. et Ferguène A. (2009), « Mutations territoriales et dynamiques locales : une analyse historique de la « vieille ville » d'Alep (en Syrie) », dans Mondes en développement, Éditions De Boeck Supérieur n°146, p.111 à 123.

[4] Biwole Fouda J. et Kanga C. R. (2023), Vers un modèle de RSE issu du discours des entrepreneurs en Afrique subsaharienne : résultats d'une étude dans le contexte camerounais. Management international-Mi, 27(1), 72-85.

[5] Boltanski L. et Thévenot L. (1991), De la justification. Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard, 483 p.

[6] CIA (2020), The world factbook, Africa-Cameroon, sur www.cia.gov, démographie du Cameroun, wikipédia.

[7] Igalens J. et Peretti J.-M. (2008), Audit social, éditions d'organisation, Paris.

[8] Jacquemain M. (2001), « les sites et les mondes : le modèle de la justification chez Boltanski et Thevenot », université de Liège, Décembre 2001.

[9] Martinet A. C. (2020), « Quelle épistémologie pour la recherche en management en Afrique ? », Dans Kamdem E., Chevalier F. et Payaud M. (sous la direction de), La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique. Editions EMS. p. 183-201.

[10] Martory B. (2003), « Audit social : pratiques et principes », Revue Française de gestion, Lavoisier, 2003/6 no 147, p. 235-246.

[11] Obrecht J.-J., (2009), « Vers l'entrepreneuriat soutenable par la force du local », Chapitre 15 dans Les Hommes et le Management : des Réponses à la Crise. M. Kalika (Dir.), Economica.

[12] Pata K. D. (2022), Audit social : Méthodologie de construction d'une métrique d'impact, dans Igalens J., Peretti J.-M. et Sylva F., Impact et audit social, 23^e université de printemps de l'IAS, Mai 2022, p.599-612.

[13] Pecqueur B. (1990), Le développement local. Syros, Alternatives Economiques (compte rendu), Economie rurale, n^o 197, Mai-Juin, p.53-55.

[14] Pecqueur B. (2006), « Le tournant territorial de l'économie globale », éditions Erès, Espaces et sociétés, n^o 124-125, pages 17 à 32.

[15] Soufyane F. (2013), la responsabilité sociétale de l'entrepreneur enracinée, dans Humanisme et entreprise, Éditions A.A.E.L.S.H.U.P, n^o315, p.45-60.

[16] Thévenot L., Moody. M... et Lafaye C. (2000), "forms of valuing nature: arguments and modes of justification in French and American environmental disputes". In Lamont, M. and Thévenot, L. (Eds), Rethinking Comparative Cultural Sociology: Repertoires of Evaluation in France and the United States. Cambridge: Cambridge University Press, p. 229-272.

[17] Yin R. (2014), Case Study Research: Design and Methods, 5th ed, Sage, 282 p.

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AU SERVICE DE MODÈLES DE TRAVAIL DURABLE DANS LES TERRITOIRES

Arnaud LACAN

Professeur de management
IAS – KEDGE – AMSE

L'économie sociale et solidaire (ESS) peut offrir dans ses entreprises des emplois sécurisants et pleins de sens. Ces emplois sont de nature à séduire les jeunes générations, et, au-delà d'elles, tous ceux qui veulent articuler valeurs personnelles et sens de la vie professionnelle. Mais l'ESS a aussi l'ambition de proposer des solutions aux entreprises qui ne peuvent pas pérenniser seules un emploi et qui ont besoin de se regrouper pour cela. Elle a aussi la volonté d'offrir une chance aux personnes sans emploi ou en difficulté sur le marché du travail.

Dans une démarche collective et solidaire, l'ESS a su inventer des modèles de travail au service à la fois des entreprises et des personnes en difficulté. L'objet de cette communication est de mettre en avant deux types d'organisations particulièrement solidaires et représentatives de la volonté de l'ESS de construire des modèles de travail durables, mais aussi accessibles aux plus en difficulté. Ainsi, pour commencer, les groupements d'employeurs (GE) montrent la possibilité d'une organisation collective des ressources de travail, au bénéfice de toutes les parties prenantes qui composent et gèrent ce groupement (Delalande & Buannic, 2011). Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq), ensuite, déclinent cette organisation collective pour exercer une solidarité au profit des personnes les plus fragilisées et les ramener dans le giron d'un emploi stable et durable. Ces deux modèles sont fondés sur la même vision philosophique du travail partagé et peuvent représenter un objet d'étude pour l'audit social au service de la mesure de l'impact social et solidaire de ces organisations du travail partagé.

Nous proposons ici l'idée que la GRH territoriale, en utilisant ces groupements, est assez représentative de l'ESS car elle permet le développement des compétences des collaborateurs tout en organisant la solidarité entre employeurs. Dans une logique d'essai, sur la base des travaux déjà menés, nous apportons des éléments de réponse à cette question de durabilité.

1. LA PHILOSOPHIE DU TRAVAIL PARTAGÉ : SOLIDARITÉ ET MISE EN COMMUN DES EMPLOIS

La mutualisation collective et solidaire des ressources est un des fondements philosophiques de l'ESS. Ainsi, les assurances mutualistes organisent la mutualisation des risques. Les coopératives de consommateurs mettent en œuvre la mutualisation de la consommation. Les coopératives d'utilisation de matériel agricole (Cuma) coordonnent la mutualisation du

matériel agricole. Les GE et les Geiq, eux, mutualisent le travail par leur capacité à mettre en commun des emplois.

a) Philosophie du travail

Le travail a longtemps été une valeur centrale de nos sociétés (Lacan, 2016). Malgré sa dimension doloriste, il porte une sorte d'impératif catégorique qui pousse chacun à travailler pour se situer socialement grâce à son activité professionnelle. Combien de temps met-on à demander à une personne inconnue rencontrée lors d'une soirée ou d'une sortie « et toi ? tu fais quoi dans la vie ? ». Comme si le fait de connaître son métier nous renseignait sur ses qualités, ses goûts, ses préférences... tout ce qui fait en vérité la richesse d'une personnalité.

Ce besoin presque irrépessible de connaître le métier des autres est provoqué par le besoin de pouvoir identifier et classer socialement les gens par rapport à leur travail. L'émergence de la post-modernité (Maffesoli, 2018) et le retour d'une valeur plus créative de l'identité n'ont pas totalement effacé cette puissance de la valeur travail. Elle l'a nuancée, atténuée mais pas remplacée. Le travail reste toujours un marqueur social d'insertion, une adhésion à la conviction collective de l'importance du travail pour participer à la vie sociale. Sans travail, le risque de rejet ou de suspicion est grand. Une personne sans emploi est vite fragilisée et rejetée (Delassus & Silva, 2016). L'approche psychologique du chômage nous renseigne et nous alerte sur cette conséquence importante de l'éloignement de l'emploi, qui conduit peu à peu le chercheur de travail ou le demandeur d'emploi à la marginalisation, c'est-à-dire qui le place aux marges de la société du travail. C'est pourquoi il est si important de penser la valeur sociale du travail indépendamment de la valeur utilité du travail.

b) Organisation du travail partagé.

L'ESS s'est emparée de ce sujet en conservant l'idée d'un projet d'éducation populaire (Draperi, 2017). Elle a fait du retour à l'emploi et de sa durabilité un des enjeux forts de la mutualisation du travail. La pérennisation et l'insertion dans la vie sociale se font par une éducation au partage et à une culture de la mutualisation organisée (Lethielleux & André, 2019). Pour permettre au plus grand nombre d'avoir accès au travail, l'ESS applique le principe de la mutualisation à cette demande de travail émanant de plusieurs entreprises. Si un employeur ne peut pas à lui seul satisfaire la demande de travail des ménages, alors peut-être que plusieurs le peuvent. Il s'agit donc de mettre les différents employeurs potentiels en réseau pour que plusieurs entreprises puissent employer un même salarié qui partagera son temps de travail entre les différents employeurs. Et cela, l'ESS sait le faire, c'est son ADN, c'est son histoire et aussi probablement son avenir.

2. LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Qu'est-ce qu'un groupement d'employeurs (GE), en termes d'organisation ?

a) Présentation

Il s'agit d'une structure juridique composée de plusieurs personnes physiques ou morales employeuses du même bassin d'emploi. La finalité du groupement est de mettre des salariés, reliés au groupement par un contrat de travail, à disposition de ses adhérents employeurs (Peretti, 2008). La structure organise ainsi la mutualisation et le partage du travail et permet subséquemment d'embaucher des salariés qui n'auraient pas pu être recrutés par un adhérent membre du groupement à lui tout seul (Zimmermann, 2006).

L'idée est simple et évidente pour l'ESS : quand il est impossible de sécuriser un emploi sur une seule structure, il suffit de se grouper à plusieurs et de mutualiser l'emploi et les compétences. Solidarité et dynamique collective sont une fois encore les deux valeurs fondatrices du projet originel des GE.

Régis par le Code du Travail¹, les groupements d'employeurs ont été institués par la loi du 25 juillet 1985, afin de favoriser la coopération entre employeurs au moment de l'organisation des activités saisonnières. Conçus à l'origine pour répondre aux besoins d'emplois partiels du secteur agricole, où le partage des personnels entre exploitants s'accommodait de manière informelle et parfois un peu chaotique, puis ouverts aux chefs d'entreprises de travaux forestiers en 2001, les GE ont été étendus en 2005 aux chefs d'entreprise de tous les autres secteurs d'activité et aux personnes physiques exerçant une profession libérale. Aujourd'hui, ils apportent des solutions de créations d'emplois durables dans beaucoup de secteurs.

Par ailleurs, les GE ne peuvent pas avoir des activités à but lucratif et sont constitués sous la forme d'une association ou d'une coopérative². Cette particularité juridique statutaire fait des GE des membres de plein droit de l'économie sociale et solidaire. L'esprit rejoint la lettre. Les statuts juridiques des GE rejoignent les dimensions philosophiques solidaires, collectives et à lucrativité limitée de leur projet.

Un groupement d'employeurs se crée donc à l'initiative d'acteurs économiques locaux issus de tous secteurs pour répondre à leurs besoins de compétences professionnelles. Les GE, comme les sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) que nous aborderons bientôt, peuvent être constitués par des parties prenantes de différentes natures : des entreprises, des professions libérales, mais aussi des associations, des collectivités territoriales et leurs établissements ou encore des établissements publics de l'État. Ces groupements peuvent

¹ Et plus précisément l'article L1253-1 et suivants.

² Depuis la loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises qui précise que « ces groupements ne peuvent se livrer qu'à des opérations à but non lucratif. Ils sont constitués sous forme d'associations déclarées de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou sous forme de sociétés coopératives au sens de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et de la loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale ; dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, ils sont constitués sous la forme d'associations régies par le code civil local ou de coopératives artisanales ».

ensuite développer des activités et consolider des emplois dans des secteurs relevant de plusieurs natures, dont l'intérêt général. L'emploi dont les adhérents ont besoin est alors généré et rendu viable durablement par le regroupement de ces entreprises solidaires entre elles, qui mobilisent la main d'œuvre via la mise à disposition des travailleurs salariés du GE.

Ces derniers, grâce à la mutualisation collective du travail individuel, partagent leur temps de travail entre les structures adhérentes du groupement. Le GE peut en conséquence être envisagé comme un instrument de « déprécarisation » de l'emploi salarié : chaque employé du GE dispose d'un contrat de travail unique qui le préserve des risques inhérents à la pluriactivité. Grâce à cette mutualisation du travail, chaque salarié du GE bénéficie non seulement d'un emploi sécurisé, mais aussi d'acquisitions ou du renforcement de compétences variées et du développement de son adaptabilité. En effet, les différentes expériences accumulées au sein des diverses structures adhérentes dans lesquelles il exerce ses missions lui permettent de développer ses compétences métiers plus rapidement que s'il était employé dans une structure unique. Puisque la diversité des expériences fait la richesse des collaborateurs, dit-on souvent en gestion des ressources humaines, le groupement d'employeurs l'organise.

Du côté des bénéficiaires pour l'entreprise, le GE permet aux très petites entreprises (TPE) et aux petites et moyennes entreprises (PME) de faire face à différentes difficultés comme les fluctuations d'activité, la saisonnalité, le turn-over, les difficultés de recrutement et de mobilisation de compétences spécifiques sur certains territoires ou pour certains secteurs professionnels. Outre la mise à disposition de salariés et la coordination de l'emploi entre les entreprises adhérentes, les GE peuvent aussi proposer une offre de services dédiée à la sécurisation des recrutements et à la gestion des ressources humaines.

Les GE peuvent ainsi contribuer au développement économique des entreprises, tout en œuvrant à la sécurisation des parcours professionnels. Ils peuvent en outre être des créateurs de liens entre plusieurs acteurs et permettre la constitution de réseaux de coopération. Ainsi ils savent jouer les facilitateurs en rapprochant sous leur patronage des acteurs publics et privés à qui ils ont parfois l'opportunité d'allouer du personnel à des activités communes d'intérêt général comme l'animation, le sport, la culture, le tourisme, le secteur sanitaire et social... Dans la plus grande tradition de l'ESS, les groupements d'employeurs ont donc construit une réponse collective vertueuse et solidaire à l'exigence de flexibilité des entreprises et au besoin de sécurité des travailleurs.

Pour les organisations employeuses membres du groupement, nous pouvons également recenser les avantages suivants :

- L'accès à des ressources qualifiées sur des territoires ou dans des filières parfois confrontées à des difficultés de recrutement ;
- La mutualisation de salariés fidélisés et qualifiés dans des contextes de fluctuation ou de discontinuité de l'activité entrepreneuriale ;
- Le partage de compétences dans des cas de besoins métiers très spécifiques comme la communication, le marketing, l'audit... ;

- La sécurisation des recrutements et un support professionnalisé dans la gestion de la relation d'emploi ;
- La gestion maîtrisée des coûts liés à la gestion RH des salariés mutualisés ;
- Des aides ou des conseils en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines sur des sujets d'aide au recrutement, d'organisation du travail, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ou encore de politique de formation ;
- La constitution d'un réseau professionnel et le développement de relations de proximité avec les acteurs socio-économiques du territoire.

Les salariés y trouvent aussi leur compte. Ainsi le groupement leur permet d'y gagner :

- diversifiés, favorisant l'acquisition de compétences transversales et donc transférables Une relation d'emploi avec un employeur unique (le GE), doté de compétences en matière de gestion des ressources humaines ;
- Un meilleur accès aux droits via un contrat de travail unique, intégrant la couverture sociale, la formation professionnelle, la prévoyance, une convention collective, des dispositifs d'intéressement et de participation...
- La sécurisation de l'emploi avec la minimisation des conséquences des aléas économiques liée à leur absorption par un collectif d'entreprises ;
- Une parité de traitement avec les salariés des entreprises dans lesquelles ils sont mis à disposition ;
- Un parcours professionnel plus riche des différentes expériences vécues et de la confrontation à des environnements de travail.

Dernière partie prenante du GE à tirer un avantage potentiel de cette forme d'organisation : le territoire local. En effet, un projet de GE peut être impulsé, encouragé et porté par des collectivités territoriales, des services de l'État ou des acteurs du développement local (organisations professionnelles, associations, chambres consulaires...). C'est le cas de projets qui s'inscrivent dans des stratégies globales visant dans l'intérêt du territoire à :

- Détecter et combler les besoins de TPE, sans nécessité de ressources permanentes ou confrontées à des difficultés de recrutement dans des filières notoirement peu attractives ;
- Permettre l'accès des entreprises, en particulier les TPE et PME, à des compétences spécialisées peu disponibles sur un territoire ou peu accessibles au regard de leurs coûts ;
- Développer des activités et consolider des emplois dans des secteurs répondant aux besoins socio-culturels du territoire et des habitants (l'animation et le sport, la culture, la valorisation du patrimoine, le secteur sanitaire et social, les services à la personne, les loisirs divers...);
- Soutenir le développement d'une offre de services contribuant au maintien des compétences et des emplois au cœur d'un territoire. L'ESS est une économie de la territorialisation et de la reterritorialisation. Cela se vérifie dans l'esprit même qui anime les groupements d'employeurs.

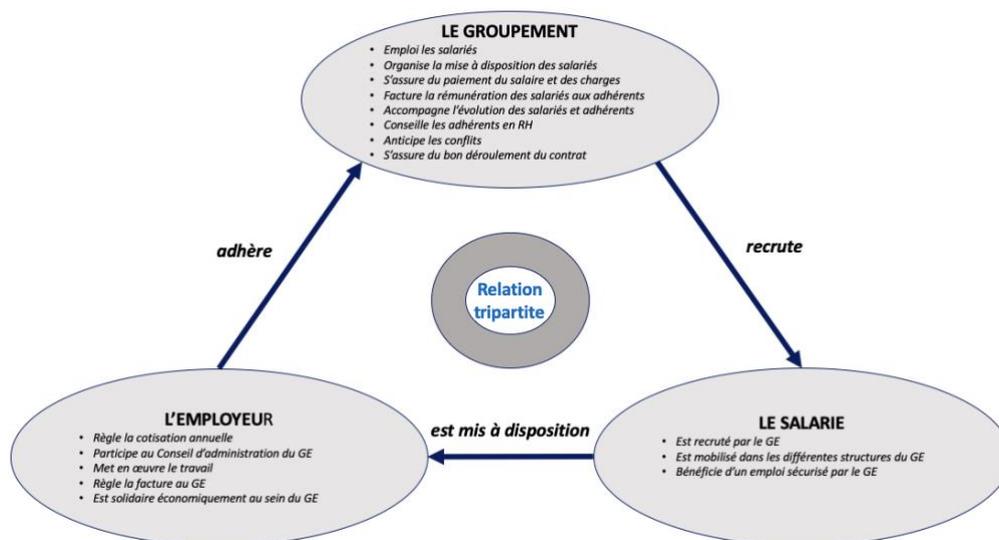
b) Schéma de gouvernance

Avant tout, le GE est l'employeur unique des salariés. Il assure donc à ses employés le paiement des salaires et des charges associées, puis refacture la rémunération des salariés aux entreprises utilisatrices de leurs services, en ajoutant un montant destiné à couvrir les frais de fonctionnement (le coefficient de refacturation est généralement compris entre 1,5 et 2 du coût horaire net de la personne mise à disposition³).

Le contrat de travail conclu avec un GE permet l'égalité de traitement en matière de rémunération, d'intéressement, de participation et d'épargne salariale entre le salarié du groupement et les salariés des entreprises adhérentes. Le GE conclut avec ses adhérents un contrat de mise à disposition des collaborateurs, qui fait que les membres du groupement sont responsables des conditions d'exécution du travail durant toute la durée de la mise à disposition du salarié.

Du point de vue de la gouvernance, comme dans toutes les entreprises de l'ESS, la démocratie est la règle. Les adhérents participent au conseil d'administration du groupement d'employeurs par l'intermédiaire de leurs représentants.

Titre : Fonctionnement de l'écosystème d'un groupement d'employeurs



Après une quarantaine d'année d'existence, un certain nombre d'éléments apparaissent assez nettement comme des facteurs de succès et de pérennité des GE (Lethielleux, 2017), et notamment la nature du projet entrepreneurial à l'origine de la création du GE. Pour être viable, celui-ci doit reposer sur quelques éléments robustes :

³ Pour entrer plus avant dans le descriptif du fonctionnement des groupements d'employeurs, il faut lire l'étude de Jean-Yves Kerbouc'h et Hervé Le Chevalier parue en 2016 *Les Groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux*.

- La réalité des besoins des entreprises adhérentes du GE, afin de remplir l'objectif de territorialisation de l'emploi en le sécurisant et celui de contribution au développement économique des membres ;
- Une gestion rigoureuse pour garantir un apport en trésorerie satisfaisant au bon fonctionnement du GE ;
- L'implication dans la gouvernance du GE, notamment autour de son modèle d'affaires et de la qualité de l'emploi, des entreprises adhérentes, ceci dans le respect de la « double qualité » chère à l'ESS et dans le respect du fonctionnement structurel démocratique ;
- Des services de ressources humaines fiables au sein du GE, afin d'assurer le développement d'une fonction d'animation interne et externe permettant d'attirer de nouveaux adhérents et de consolider ainsi l'ancrage territorial du GE ;
- La professionnalisation des personnels permanents du GE, afin d'assurer une offre de services de qualité aux adhérents au-delà de la simple mise à disposition de collaborateurs ;
- L'inscription de l'activité du GE dans des stratégies déterminées par les acteurs sociaux et économiques du territoire, en cohérence avec les objectifs économiques des adhérents.

c. Plus-value sociale

Aujourd'hui, combien pèsent les GE ? La réalité économique des GE est quasiment de même tendance que celle de l'ESS dans son ensemble. Parce qu'ils sont peu connus, une approche uniquement quantitative laisserait à penser que les GE sont quasi inexistantes. Mais l'approche qualitative de leur utilité sociale amène à un tout autre point de vue. Près de quarante années après la formalisation de son cadre juridique, la formule des GE montre une dynamique de développement continu : environ 60 GE sont créés par an depuis 2009⁴. En 2018, on comptait 6500 groupements d'employeurs en France. Ils couvraient une large gamme de situations, employant au total plus de 40 000 personnes. Une analyse plus fine montre que le secteur agricole reste encore très représenté puisque plus de 5 600 GE en sont issus, pour seulement 711 GE œuvrant dans les secteurs de l'industrie, du commerce, de l'hôtellerie-restauration, du BTP ou encore des transports. Indépendamment du secteur il faut noter la qualité des emplois générés par les GE : plus des 66 % de leurs salariés disposent d'un contrat à durée indéterminée et 75 % de leurs emplois sont des postes à temps complet.

Du côté de la composition et de la répartition des membres, il existe une assez grande diversité dans le nombre d'adhérents d'un GE à l'autre : on compte en moyenne 58 adhérents par groupement, avec un chiffre médian de 34 adhérents. De même, la nature des membres est diverse : 20 % des GE comptent au moins une association parmi leurs adhérents ; 5 % d'entre eux au moins une collectivité territoriale. La mixité ou la diversité organisationnelle s'avère une force pour les GE, qui constituent en majorité des PME et TPE. Ainsi, près de 54 % des GE

⁴ Ces chiffres et ceux qui suivent sont tirés du rapport présenté au nom de la section du travail et de l'emploi du Conseil économique, social et environnemental en 2018 par Patrick Lenanker, *Les groupements d'employeurs*.

comptent moins de 10 salariés, tandis que les groupements de plus de 50 salariés ne représentent que 8 % de l'ensemble.

Alors sont-ils importants économiquement ? En nombre d'entreprises probablement pas diront les macro-économistes standard. Mais en termes de nombre d'emplois créés, qui ne l'auraient pas été dans un fonctionnement classique et libéral du marché de l'emploi, ils représentent beaucoup. Et c'est ce qui compte réellement dans un projet d'ESS : l'utilité sociale avant la quantité économique.

Au final, les groupements d'employeurs, même s'ils sont aujourd'hui encore insuffisamment connus et utilisés, représentent une solution d'avenir pour contribuer à des modèles de travail durables, grâce à la mutualisation du travail pour des employeurs divers (Lethielleux & André, 2018).

3. LES GEIQ ... UN PAS DE PLUS VERS LA SOLIDARITÉ ET LE TRAVAIL DURABLE

Le modèle de fonctionnement des GE connaît un prolongement particulièrement intéressant et innovant avec le développement des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq), ces groupements à vocation sociale et solidaire.

a) Présentation

Selon la définition de la Fédération française des Geiq, « *le Geiq est une association pilotée et gérée par ses entreprises adhérentes, mobilisées pour favoriser l'insertion des personnes éloignées du marché du travail grâce à l'alternance* ». Les Geiq⁵ proposent de la sorte un modèle de solidarité original pour favoriser l'emploi, la qualification et l'insertion des personnes les plus fragiles et les plus éloignées de l'emploi. Constitués et pilotés par un collectif d'entreprises adhérentes, ces groupements d'employeurs organisent pour une partie de leurs salariés des parcours d'insertion et de qualification. Avec ce système de fonctionnement, les entreprises prennent part au projet associatif du groupement et dans le même temps elles parient sur le potentiel de candidats momentanément éloignés du marché du travail pour résoudre leurs problématiques de recrutement. Le Geiq est donc un vrai partenaire de l'emploi et un vrai soutien à l'emploi.

Nonobstant cet acte militant, les Geiq fonctionnent classiquement sur un modèle économique d'entreprises. Leurs ressources sont directement liées aux produits de leur activité, ainsi qu'à l'organisation et la gestion de parcours d'insertion et de qualification en alternance à destination d'une partie de leurs propres salariés, à insérer ou à qualifier. Ils embauchent donc

⁵ Les Geiq dépendent également du Code du Travail et notamment de l'article D1253-45 « *Pour bénéficier de la reconnaissance de la qualité de groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification mentionnée à l'article L. 1253-1, le groupement d'employeurs doit répondre aux conditions fixées dans un cahier des charges établi par la Fédération française des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification et approuvé par le ministre chargé de l'emploi* ». À la suite de la reconnaissance des GEIQ dans la loi du 5 mars 2014 (article L1253-1 du Code du travail), le décret n°2015-998 du 17 août 2015 définit les modalités de la procédure de reconnaissance de la qualité de GEIQ.

directement les publics fragiles qu'ils ont au préalable ciblés (par exemple des jeunes sans qualification, des demandeurs d'emploi de longue durée, des bénéficiaires du revenu de solidarité active, des personnes en situation de handicap, des personnes fragilisées de tous ordres...), puis les mettent à disposition des entreprises adhérentes, pour des parcours allant de 6 à 24 mois. Tout au long de cette période d'insertion ou de (re)qualification de ses collaborateurs, le groupement met en place une politique de suivi et d'accompagnement assurée par ses salariés permanents.

Le fonctionnement des Geiq est très proche de celui des GE. Chacun d'entre eux est porté sur son territoire par ses entreprises adhérentes, pour qui le groupement met à disposition ses salariés. Il s'agit donc du même schéma qu'avec les GE, mais avec une population salariée de double nature : les salariés en insertion ou en qualification et les salariés permanents, les second étant au service des premiers. En revanche, la finalité est un peu différente puisque pour un Geiq, chaque parcours vise à obtenir une qualification et permet au salarié du groupement d'acquérir des savoir-faire nécessaires à son poste, dans un cadre sécurisant et motivant tout à fait essentiel pour la réussite de son insertion professionnelle et souvent sa réinsertion sociale. Il y a donc en plus une visée sociale et solidaire très forte.

À l'issue de la période d'accompagnement et de mise à disposition des collaborateurs, les entreprises adhérentes au groupement ont la possibilité d'embaucher directement le salarié. La plus grande réussite des Geiq tient dans ce recrutement éventuel et il faut noter avec beaucoup de satisfaction que dans 69 % des cas, l'embauche par l'entreprise adhérente du salarié du Geiq a lieu⁶. Les adhérents du groupement mutualisent ainsi un outil de recrutement, de qualification par le développement des compétences métiers et d'accompagnement de leurs potentiels futurs collaborateurs.

Dans l'esprit et le souci de l'insertion professionnelle portée par les entreprises de l'ESS, un réel suivi est mis en œuvre auprès des salariés tout au long du parcours qui vise à assurer :

- Le suivi de l'acquisition de compétences professionnelles par le travailleur ;
- Le renforcement du lien avec la personne du Geiq chargée de suivre et d'accompagner le salarié ;
- L'intégration *in fine*, dans l'entreprise adhérente, du collaborateur en insertion.

Conformément à la démarche d'insertion en général, le salarié bénéficie également de la part du groupement d'un accompagnement psychologique et social dans le but de lever les freins et difficultés classiques périphériques au retour à l'emploi. Parmi ceux-ci, il faut par exemple prendre en compte les soucis juridiques, les problèmes sociaux, les problèmes liés à la vie quotidienne tels que la recherche de logement, les conditions de déplacements domicile-travail (et donc la problématique du permis de conduire), etc. Les parcours d'insertion économique à dimension inclusive dans les organisations sont ainsi adaptés aux besoins des

⁶ Données communiquées par la Fédération française des Geiq. Cette fédération a pour vocation de soutenir et d'accompagner le développement des Geiq dans le respect des valeurs fondatrices. Elle est garante de l'identité du réseau et de la qualité des actions menées par ses adhérents. Elle a notamment pour mission de faciliter et d'accompagner la création de Geiq sur l'ensemble du territoire, d'animer et de professionnaliser le réseau des Geiq, de promouvoir et de défendre le modèle et enfin de garantir la qualité d'intervention des Geiq.

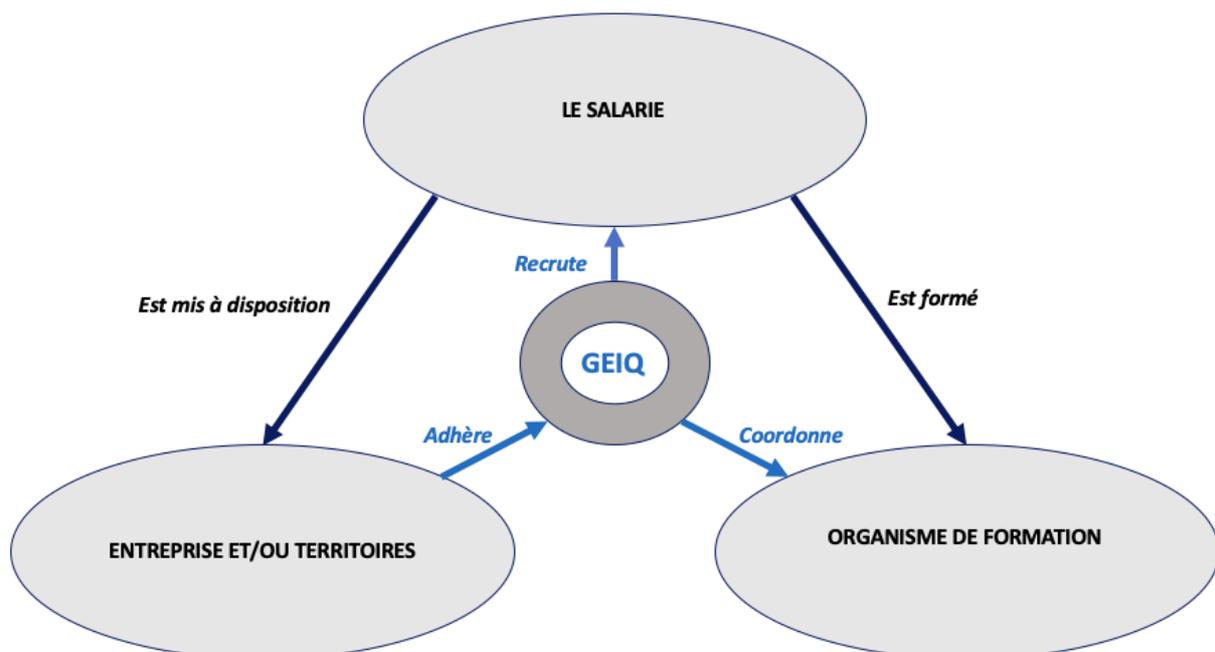
salariés et des entreprises adhérentes et font l'objet d'un suivi mis en place dans l'intérêt de tous.

Au cours de leur accompagnement, les collaborateurs permanents du Geiq réalisent notamment un suivi de l'évolution des compétences, des savoir-être et savoir-faire du salarié, détectent d'éventuels problèmes extra-professionnels et contribuent à y apporter des réponses le cas échéant. Par rapport à d'autres dispositifs d'insertion sociale et professionnelle, le Geiq a la particularité de donner une place prépondérante aux entreprises, ce qui contribue à faciliter le retour à l'emploi des personnes entrées dans le parcours.

b) Schéma de gouvernance

Le Geiq est un dispositif qui crée d'emblée une relation tripartite, autrement dit un pont efficace entre l'entreprise ou le territoire, les demandeurs d'emploi et les organismes de formation qui les accompagnent au besoin. Les Geiq organisent, via les organismes de formation notamment, une alternance entre apprentissages théoriques et situations concrètes de travail. Leur finalité est donc d'accompagner les salariés qu'ils recrutent vers un emploi stable à l'issue du parcours. Pour schématiser ce fonctionnement, il faut rendre compte de cette relation tripartite et de ces ponts réalisés dans l'intérêt partagé des trois principales parties prenantes du Geiq.

Titre : *Fonctionnement de l'écosystème d'un Geiq*



En pratique, le Geiq reçoit, analyse et formalise une réponse RH à une problématique de recrutement d'une organisation adhérente. Il recrute un candidat en difficulté d'accès à l'emploi et établit un projet pédagogique et professionnel adapté au profil du salarié et aux besoins de l'organisation avec un ou plusieurs organismes de formation. Le groupement met ainsi le salarié à disposition de l'entreprise ou du territoire pendant la durée de son contrat en alternance.

Dans le cadre de ce fonctionnement, les principales dimensions de l'activité de la structure salariée du Geiq consistent dans :

- Le recrutement du salarié ;
- Son accompagnement social et professionnel ;
- L'ingénierie sur mesure des parcours personnels ;
- Le soutien au développement des entreprises adhérentes ;
- La gestion et administration du personnel salarié du groupement ;
- La gouvernance, la gestion et l'animation de la vie associative du groupement ;
- L'inscription dans l'écosystème du groupement ;
 - La gestion budgétaire et financière ;
 - Le management et la gestion RH des salariés permanent du groupement.

Du point de vue de leurs modèles économiques, les Geiq fonctionnent comme des entreprises classiques, avec des recettes et des dépenses. Côté recettes ils disposent :

- De la facturation aux entreprises adhérentes des heures de mise à disposition des salariés en parcours (environ 75 % de leurs ressources) ;
- Des fonds de la formation professionnelle, via le financement des contrats de professionnalisation par les opérateurs de compétences, les OPCO (environ 20 % de leurs ressources) ;
- D'autres sources de financement pour moins de 5 %.
- D'aides éventuelles de certaines autres structures pour l'embauche de publics prioritaires (conseil départemental, conseil régional, agglomération, fondations...). Comme d'autres entreprises lucratives et parfois des multinationales peuvent en toucher plus souvent qu'à leur tour. Il ne s'agit donc pas ici d'une singularité de l'ESS et de ses organisations...

De l'autre côté de la comptabilité, les principales dépenses d'un Geiq sont liées :

- Aux frais des personnels insérés ou en voie de qualification (salaires et charges associées) ;
- À la formation proprement dite (paiement des frais de formation aux organismes de formation, remboursement des frais de formation faite par les OPCO) ;
- Aux frais de fonctionnement du groupement (paiement des salaires et charges des salariés permanents, location des bureaux, frais de déplacement...).

Le dispositif du Geiq, tel qu'inscrit dans le code du travail, est prioritairement destiné aux dix catégories de public suivantes :

1. Personnes éloignées du marché du travail depuis plus d'un an ;
2. Personnes bénéficiaires de minima sociaux ;

3. Personnes bénéficiant ou sortant d'un dispositif d'insertion ;
4. Personnes en situation de handicap ;
5. Personnes issues de quartiers ou zones prioritaires ;
6. Demandeurs d'emploi de 45 ans et plus ;
7. Personnes sortant de prison ou sous-main de justice ;
8. Jeunes de moins de 26 ans sans qualification ;
9. Personnes en reconversion professionnelle contrainte ;
10. Personnes bénéficiant du statut de la protection internationale.

Pour ce qui est du volet institutionnel, la reconnaissance officielle d'un Geiq est octroyée par la Fédération française des Geiq sur la base d'un cahier des charges approuvé par le ministère chargé de l'emploi et sur avis conforme d'une commission paritaire nationale. Cette procédure permet notamment de s'assurer du respect de la prestation promise à la fois aux entreprises, aux salariés, mais aussi aux partenaires nationaux et locaux.

Contrairement aux groupements d'employeurs classiques, un Geiq peut bénéficier d'une aide publique allouée au profit de catégories précises de personnes. Il s'agit évidemment des populations les plus éloignées de l'emploi et donc les plus fragilisées, comme les jeunes âgés de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans qualification ou rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi. Il s'agit aussi des demandeurs d'emploi âgés de 45 et plus.

Question chiffres à présent, puisque ce qui ne se compte pas ne compte pas, en 2020, le réseau compte près de 180 Geiq, qui représentent 283 implantations locales sur l'ensemble du territoire français. Les Geiq sont représentés dans une vingtaine de filières professionnelles réparties dans 11 grands secteurs d'activité :

1. Accueil et relations clients (4 Geiq) ;
2. Agriculture et espaces verts (11) ;
3. Agroalimentaire et logistique (13) ;
4. Aide à domicile (10) ;
5. Bâtiments et travaux publics (51) ;
6. Industrie (19) ;
7. Médico-social (3) ;
8. Multisectoriel (30) ;
9. Propreté (10) ;
10. Transports (12) ;
11. Secteurs autres (8).

Les chiffres compilés et publiés par la Fédération française des Geiq montrent la plus-value sociale de ces groupements, qui compte bien au-delà de la dimension quantitative. Au cours de l'année 2020, près de 10 000 salariés ont été embauchés par des Geiq et plus de 16 000 étaient en cours de parcours, ce qui représente 8 millions d'heures de travail mises à disposition des 7 251 entreprises adhérentes à un Geiq.

Il faut noter aussi la qualité de l'accompagnement des collaborateurs et la politique volontariste de formation, qui conduit à délivrer plus de 2,5 millions d'heures de formation,

soit 388 heures par équivalent temps-plein. C'est donc sans surprise que le taux de réussite aux examens des travailleurs accompagnés est de 92 % et que le taux de sortie vers un emploi durable est de 55 %. L'insertion réussie est plutôt la règle que l'exception.

Les Geiq jouent donc un rôle majeur dans cette organisation solidaire du retour à l'emploi des personnes qui en sont les plus éloignées. L'ESS au service de modèles de travail durables... une fois encore.

c) L'enjeu de l'audit social.

Une fois le tableau dressé, une démarche d'audit social au sein des Geiq pourrait compléter cette démarche. Parmi ses quatre champs d'application principaux, l'audit social permet en effet d'arriver à la compréhension d'une situation sociale particulière dans le but d'en tirer des enseignements correctifs pour l'avenir et/ou de prévenir la répétition de situations potentiellement conflictuelles.

Bien sûr l'auditeur social n'est pas un consultant et son rôle s'arrête avec la présentation de ses conclusions et préconisations (Combemale & Igalens, 2012) mais il apporterait au groupement d'employeurs des éléments d'appréciation de la situation entrepreneuriale basée sur des faits mais aussi nourrie de la compréhension de la culture de l'organisation et de la philosophie du travail de l'ESS (Lacan, 2021). L'audit social permet enfin de prendre en compte le jeu des relations entre les parties prenantes internes et/ou externes concernées au sein des groupements. Il permet ainsi de prendre de meilleures décisions dans le pilotage de l'organisation et de ses projets en apportant un éclairage externe sur l'alignement entre le dire et le faire, c'est-à-dire entre la puissance normative du discours solidaire et la réalité des pratiques entrepreneuriales vécues.

Dans un moment de profonde recherche de sens les entreprises ont le plus grand intérêt à assurer la cohérence de leurs pratiques au regard de leur projet ou de leur mission. L'audit social devient alors un outil de pilotage pour les entreprises de l'ESS qui leur permet de vérifier ou de faire vérifier cet alignement entre le discours et les actes. Utile pour toutes les entreprises quels que soient leur nature ou leur statut juridique, l'audit social a une résonance particulière pour les organisations dont le projet social est particulièrement mis en avant car il permet d'éviter ou de limiter les dissonances cognitives (Festinger, 1957) qui pourraient naître d'un écart trop grand entre la promesse d'une utilité sociale forte et la mise en œuvre faible du travail organisé durablement. C'est la mesure de l'impact social qui pourra aider à déterminer l'authenticité du projet en tant que contribution à réinventer un modèle de travail inclusif et durable. L'impact social est donc ici l'ensemble des conséquences sur le modèle de travail au niveau financier, humain et environnemental et s'inscrit dans une vision holistique que les états comptables doivent aussi refléter. L'impact social des groupements d'employeurs est donc l'ensemble des conséquences liées à leurs actions qui se mesure d'une part par le changement obtenu et d'autre part par l'effet sur les parties prenantes, c'est pourquoi il a nécessairement trait avec les valeurs partagées entre ces dernières.

CONCLUSION

Les groupements d'employeurs inventés par l'économie sociale et solidaire organisent une gestion partagée du travail permettant la mise en œuvre d'une gestion durable de ce travail car mutualisé entre les différentes parties prenantes du groupement. Cette territorialisation de la GRH est donc assez représentative de l'ESS car elle permet le développement des compétences des collaborateurs tout en organisant la solidarité entre employeurs.

Cependant, entre le dire et le faire ou entre le modèle et son application, des écarts peuvent apparaître qui, au-delà du signal négatif qu'ils enverraient, seraient une menace pour les groupements d'employeurs et feraient échec à leur projet de travail solidaire et durable.

Pour éviter ces écarts, l'audit social est à la disposition des groupements d'employeurs et plus globalement des entreprises de l'ESS car il permet justement la mesure de ces risques de distorsions et la prise en compte de l'impact social. C'est pourquoi l'audit social avec sa mesure de l'impact des organisations pourrait bien être l'outil d'accompagnement le plus sûr pour piloter les entreprises dans le respect de la performance et des valeurs de leur projet originel.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Combemale, M., & Igalens, J. (2012). *L'audit social: Vol. 2e éd.* Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-audit-social--9782130608158.htm>

[2] Delalande, F., & Buannic, L. (2011). *Groupements d'employeurs : Mode d'emploi - Une forme d'emploi innovante pour les salariés et les entreprises.* Editions Eyrolles.

[3] Delassus, E., & Silva, F. (2016). Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(4), Art. 4. <https://doi.org/10.7202/1051675ar>

[4] Draperi, J. (2017). *Histoires d'économie sociale et solidaire.* Les petits matins.

[5] Festinger, L. (1957). *A Theory Of Cognitive Dissonance.* Stanford University Press.

Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : Quel manager pour relever le défi ? *Management & Avenir*, 90(8), Art. 8. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0195>

[6] Lacan, A. (2021). *A la reconquête du travail durable, l'économie sociale et solidaire en pionnière* (Les Petits matins). Les Petits matins.

[7] Lethielleux, L. (2017). Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : Le rôle des groupements d'employeurs. *Management & Avenir*, 95(5), 171-188. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/mav.095.0171>

[8] Lethielleux, L., & André, C. (2018). Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des TPE/PME : le syndrome de l'arroseur arrosé. *Recherches en Sciences de Gestion*, 128(5), 205-224. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/resg.128.0205>

[9] Lethielleux, L., & André, C. (2019). Inflation normative : Entre opportunités et menaces pour les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Management & Avenir*, 110(4), 153-170. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.110.0153>

[10] Maffesoli, M. (2018). *Être postmoderne*. Cerf.

[11] Peretti, J.-M. (2008). *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.

[12] Zimmermann, B. (2006). Les groupements d'employeurs : La sécurité dans la flexibilité ? *Sociologie du travail*, 48(1), Art. 1. <https://doi.org/10.4000/sdt.23320>

HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL AU MAROC : AU REGARD DES EXPERTS

Karima LAGHRIFI

ENCG Marrakech, Université Cadi Ayyad,
Marrakech, MAROC
ka.laghrifi@gmail.com

Chafik BENTALEB

Professeur d'enseignement supérieur,
ENCG Marrakech, Université Cadi Ayyad
Marrakech, MAROC
cbentaleb@gmail.com

RÉSUMÉ

Notre communication s'inscrit dans un travail de recherche ayant pour objectif de mettre la lumière sur le phénomène du harcèlement moral au travail et l'importance qu'il gagne au fil du temps dans le milieu professionnel à travers ses incidences sur la santé physique des travailleurs, leurs carrières ainsi que leur stabilité mentale et émotionnelle.

Comme l'a défini Leymann en 1996, le harcèlement moral se caractérise par une série de comportements hostiles répétitifs et prolongés, conduisant la victime à une position de vulnérabilité et à un risque élevé d'exclusion. Il ne s'agit pas d'un concept récent, en effet « *il suffit d'observer un chat qui joue avec une souris pour supposer que le plaisir de faire souffrir puisse également faire partie de la nature humaine, l'Homme étant un mammifère comme un autre* » Hornecker, (2021).

Il convient de noter que bien qu'au niveau de certains pays comme la Suède, la France, la Belgique et le Canada, ce concept soit considéré comme une pratique passible de poursuites judiciaires, le législateur marocain reste muet à ce sujet. En effet, « *il faut bien préciser que ni le code du travail Marocain ni le code Pénal ne cite le harcèlement moral, bien que ce cas sévit en pratique dans les entreprises marocaines et constitue une arme redoutable entre les mains des employeurs afin de pousser les salariés à la démission* » Adyel (2012).

Ce flou régnant autour du sujet nous renseigne sur la rareté des travaux de recherche faits sur le harcèlement moral au travail dans le contexte marocain, et nous mène à conclure qu'une étude permettant de contextualiser le concept nous est indispensable. Les résultats de cette étude vont nous permettre de comprendre le point de vue marocain à propos du harcèlement moral au travail, son cadre juridique ainsi que son adaptabilité au milieu professionnel spécifique du pays, nous donnant ainsi les moyens d'étudier son impact sur l'implication organisationnelle et l'intention de départ des cadres marocains afin de répondre à notre

problématique de recherche qui s'articule autour de l'impact du harcèlement moral au travail sur l'implication organisationnelle et l'intention de départ des cadres marocains.

INTRODUCTION

Le contexte est un concept fondamental dans la recherche scientifique et a gagné en importance dans différents domaines au cours des 30 dernières années. Alors que les dictionnaires français des années 50 donnaient une définition simple du contexte comme « *ce qui accompagne, précède ou suit un texte et l'éclaire* », ¹sa définition est loin d'être univoque et se laisse saisir plus par la pratique que par une définition formelle. La compréhension du contexte est cruciale pour l'analyse de tout phénomène, car il représente l'ensemble des événements et des phénomènes qui ont eu lieu dans un endroit précis pendant une période précise, constituant ainsi l'environnement dans lequel tout phénomène peut être étudié.

Le point essentiel soulevé dans ce qu'on vient de stipuler c'est que le contexte peut avoir des effets à la fois subtils et puissants sur les résultats de la recherche (Johns, 2006), il est donc important de noter que si nous ne comprenons pas les situations, nous ne comprendrons pas les interactions personne-situation (House, Rousseau, & Thomas- Hunt, 1995).

L'importance du contexte dans la compréhension du harcèlement moral réside dans la prise en considération des facteurs culturels, organisationnels, religieux, politiques, sociaux... qui interfèrent dans son appréhension.

Ce que nous présenterons dans cette communication représente la première étape d'accès au terrain. Nous chercherons à travers une étude qualitative à mettre le harcèlement moral en exergue et à le contextualiser dans le but de l'étudier plus en profondeur et d'analyser par la suite ses corrélations avec le reste des variables qui constituent notre problématique de recherche ; et ce à travers une étude quantitative.

I. HARCÈLEMENT MORAL : ÉLÉMENTS DU CONTEXTE MAROCAIN

La contextualisation est un aspect important des recherches actuelles sur la cross-vergence managériale. Contrairement à l'idée que les cultures managériales peuvent être empruntées ou imposées, on considère maintenant que chaque culture adapte et modifie les modèles de gestion en fonction de ses propres valeurs culturelles. Cette adaptation permet d'établir des pratiques de management qui sont en harmonie avec la culture de base (Louitri; Sahraoui 2020)².

En effet, depuis la fin des années 70, de nombreux chercheurs anglo-saxons ont préconisé une nouvelle méthodologie de recherche qui prend en compte les normes sociales, politiques,

¹ Nouveau Petit Larousse illustré, Edition de 1952, p. 230.

² Bentaleb, C. (2020). Éditorial. Revue Management & Innovation, 2, 7-10. <https://www.cairn.info/revue--2020-2-page-7.htm>.

éthiques, religieuses, géographiques et culturelles dans le processus de construction de la recherche (DeRose 1995 ; Cohen 2000 ; Lewis 1996).

Ces mêmes auteurs attestent qu'aucune connaissance n'est réelle que quand le contexte prouve sa véracité, et inversement, toute connaissance est irréaliste si le contexte ne l'approuve pas.

En partant de ce principe, nous relevons qu'il est essentiel de considérer les éléments du contexte marocain lors de l'analyse du harcèlement moral au travail au Maroc, car cela peut avoir un impact significatif sur la façon dont le harcèlement moral est perçu, traité et prévenu dans le pays. Les normes sociales, les pratiques managériales et les lois en vigueur peuvent influencer les perceptions et les expériences des travailleurs marocains concernant le harcèlement moral.

Par exemple, une étude menée par Arash A. et al. (2019) a souligné que la culture hiérarchique au Maroc peut rendre difficile pour les travailleurs de signaler le harcèlement moral de leurs supérieurs hiérarchiques. De plus, les résultats de l'étude ont révélé que les travailleurs marocains sont moins enclins à exprimer leur mécontentement et leur désaccord avec leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui peut entraîner une tolérance accrue du harcèlement moral.

De même, l'étude de Mohammed R. (2020) a mis en évidence le rôle crucial que joue la législation en matière de harcèlement moral dans la prévention et le traitement efficace du harcèlement moral. L'auteur a constaté que la loi marocaine sur le harcèlement moral était encore relativement nouvelle et peu connue, et a souligné la nécessité de sensibiliser les travailleurs et les employeurs à cette loi pour mieux les protéger contre le harcèlement moral.

Enfin, l'étude de Zoubeir L. et al. (2019) a souligné l'importance de prendre en compte les différences culturelles et les normes sociales dans la prévention et la gestion du harcèlement moral au travail au Maroc. Les auteurs ont noté que les pratiques managériales traditionnelles au Maroc peuvent être à l'origine de comportements de harcèlement moral, et ont souligné la nécessité de développer des programmes de formation pour les employeurs afin de mieux sensibiliser à la prévention du harcèlement moral et aux conséquences négatives pour les travailleurs et les organisations.

Avant de comprendre et d'analyser les particularités et les normes culturelles et sociales du pays influençant le harcèlement moral en milieu professionnel, nous allons tout d'abord définir le concept ensuite nous allons présenter les fondements théoriques utilisés pour étudier ce phénomène avant de présenter le modèle conceptuel de recherche adopté.

II. HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL : DÉFINITIONS ET FONDEMENTS THÉORIQUES

a) Définitions

De prime abord, nous partons du principe que le harcèlement moral n'est pas un concept récent, il est universellement commun cependant vêtu d'ambiguïté. Ce phénomène a été identifié dans plusieurs pays et les mouvements sociaux le dénonçant remontent aux années 1980 dans les pays scandinaves (Leseigneur, 2019). Bien que nul ne conteste cette réalité, la notion de harcèlement moral n'est apparue en Europe francophone qu'à partir des années 1990 surtout à travers l'auteure et psychologue Hirigoyen (1998) qui a avancé la définition suivante : « *Tout comportement malveillant et répété, visant à affaiblir psychologiquement une personne, qui nuit à sa dignité, altère son état de santé physique ou psychique, compromet son avenir professionnel et peut entraîner une exclusion du milieu professionnel* ».

De nombreuses définitions ont vu le jour depuis, on l'a connu sous la dénomination de harcèlement moral mais il en existe d'autres à l'instar de « *harcèlement psychologique* » (Soares, 2002) et « *violence psychologique* » (Di Martino, Hoel et Cooper, 2003).

Namie et al. (2003) définissent le harcèlement moral au travail comme "*une conduite abusive qui n'est pas seulement un événement isolé, mais qui est répétée fréquemment et prolongée dans le temps, qui est destinée à blesser, humilier ou effrayer la victime, et qui peut mener à des conséquences physiques ou psychologiques graves pour elle* ».

Quant à Zapf & Einarsen (2005), ils ont défini le harcèlement moral au travail comme étant des « *Comportements répétitifs et à long terme, qui peuvent prendre la forme de persécutions, d'humiliations ou de discrimination, et qui visent à mettre en cause l'estime de soi et la dignité de la victime* ».

Quelques années plus tard, Einarsen et al. (2011) ont défini le harcèlement moral au travail comme "*un comportement négatif répété et délibéré d'une ou plusieurs personnes à l'encontre d'une autre personne, qui cause du tort à la victime en termes de bien-être psychologique et/ou physique, et qui peut entraîner des conséquences négatives pour l'organisation et pour les personnes qui y travaillent*".

Nous avons choisi de nous positionner par rapport à la définition avancée par Leymann en 1996 et qui définit le harcèlement moral comme étant un « *Enchaînement de comportements hostiles envers une personne intervenant, de manière quasi quotidienne et durant une longue période, ce qui l'amène dans une position d'impuissance avec des risques élevés d'exclusion* ». Il a classé ces comportements au nombre de 45 en les catégorisant dans 5 catégories distinctes :

- Relations de travail
- Isolement systématique
- Modification des tâches professionnelles

- Attaques sur la personne
- Violence et menaces de violence

Ce choix peut être justifié par plusieurs raisons. Tout d'abord, Leymann est considéré comme un pionnier dans le domaine de la recherche sur le harcèlement moral au travail, ayant mené des études approfondies sur le sujet dès les années 1980. Sa définition est donc largement reconnue et utilisée dans les travaux de recherche sur le harcèlement moral.

En outre, la définition de Leymann présente plusieurs avantages par rapport à d'autres définitions proposées. Elle se concentre sur les comportements répétitifs et systématiques, qui sont essentiels pour différencier le harcèlement moral d'autres types de conflits ou de problèmes interpersonnels au travail. Elle insiste également sur les effets néfastes du harcèlement moral sur la santé mentale et physique des travailleurs, ce qui est crucial pour comprendre l'ampleur des conséquences de ce phénomène.

Enfin, la définition de Leymann permet de prendre en compte la dimension de pouvoir inhérente au harcèlement moral. En effet, Leymann souligne que le harcèlement moral implique une relation inégale entre l'agresseur et la victime, dans laquelle l'agresseur utilise son pouvoir pour nuire à la victime. Cette dimension de pouvoir est également cruciale pour comprendre le harcèlement moral et pour développer des interventions efficaces pour y faire face.

Le harcèlement moral connaît plusieurs types, on en cite :

- Selon Einarsen et Raknes (1997) :

Harcèlement vertical descendant : ce type de harcèlement se produit lorsqu'un supérieur hiérarchique exerce une pression sur un subordonné. Il peut s'agir d'une pression psychologique, d'une humiliation ou d'une discrimination.

Harcèlement vertical ascendant : ce type de harcèlement se produit lorsque le subordonné exerce une pression sur son supérieur hiérarchique. Il peut s'agir d'une critique injustifiée, d'une insubordination ou d'une menace.

Harcèlement horizontal : ce type de harcèlement se produit lorsque des collègues de travail exercent une pression sur un autre collègue. Il peut s'agir d'une exclusion sociale, d'une critique injustifiée ou de diffamation.

- Selon Fitzgerald, Gelfand et Drasgow (2002) :

Harcèlement sexuel : ce type de harcèlement se produit lorsqu'une personne utilise sa position de pouvoir pour obtenir des faveurs sexuelles. Il peut s'agir de commentaires inappropriés, de gestes ou de contacts physiques non désirés.

Harcèlement racial : ce type de harcèlement se produit lorsqu'une personne est victime de discrimination en raison de sa race ou de son origine ethnique. Il peut s'agir de commentaires racistes, de comportements hostiles ou d'une exclusion sociale.

b) Fondements théoriques : La théorie du contrat psychologique

La théorie du contrat psychologique est une théorie développée dans les années 1960 par le psychologue américain Denise Rousseau. Cette théorie est basée sur l'idée que les employés entretiennent une relation de contrat avec leur employeur, qui va au-delà du simple contrat formel. Selon cette théorie, il y aurait un accord tacite entre l'employé et l'employeur sur les attentes mutuelles, les obligations et les responsabilités. Ainsi, le contrat psychologique comprend les attentes, les croyances et les valeurs que l'employé perçoit comme étant dues par l'employeur (Rousseau, 1960).

Plusieurs auteurs ont souligné le lien entre la théorie du contrat psychologique et le harcèlement moral au travail. Par exemple, dans leur article intitulé "*Le harcèlement moral au travail et la rupture du contrat psychologique*", Einarsen et Skogstad (1996) ont exploré comment le harcèlement moral peut être considéré comme une rupture du contrat psychologique. Ils ont suggéré que le harcèlement moral peut survenir lorsque l'employeur n'honore pas les attentes de l'employé en matière de traitement juste et équitable.

De même, dans leur article intitulé "*Le harcèlement moral au travail : une conséquence de la rupture du contrat psychologique*", Robinson et Bennett (1995) ont souligné que le harcèlement moral peut être une réponse à la rupture du contrat psychologique, et que cela peut être particulièrement vrai lorsque l'employeur a violé des attentes importantes de l'employé, telles que le respect ou la reconnaissance.

La théorie du contrat psychologique peut aider à comprendre comment le harcèlement moral au travail peut survenir lorsque les employés se sentent trahis ou lésés par leur employeur.

En outre, Zhao et al. (2019) ont souligné que la perception d'une violation du contrat psychologique peut être liée au harcèlement moral au travail, en particulier lorsque les employeurs font des promesses verbales ou écrites aux employés, mais ne les tiennent pas. Cela peut conduire les employés à se sentir trahis et à ressentir un sentiment de méfiance envers leurs employeurs, ce qui peut contribuer au développement du harcèlement moral au travail.

Cette théorie a été étudiée également par Argyris (1960), Levinson (1962), Schein (1965), Herriot et Pemberton (1995), et bien d'autres encore. Ces auteurs ont souligné l'importance de la perception des employés sur les attentes de l'employeur, ainsi que la nécessité de maintenir un équilibre entre les obligations de l'employé et les avantages qu'il tire de l'employeur ce qui peut inclure des attentes sur les responsabilités, les récompenses, les opportunités de carrière et les conditions de travail.

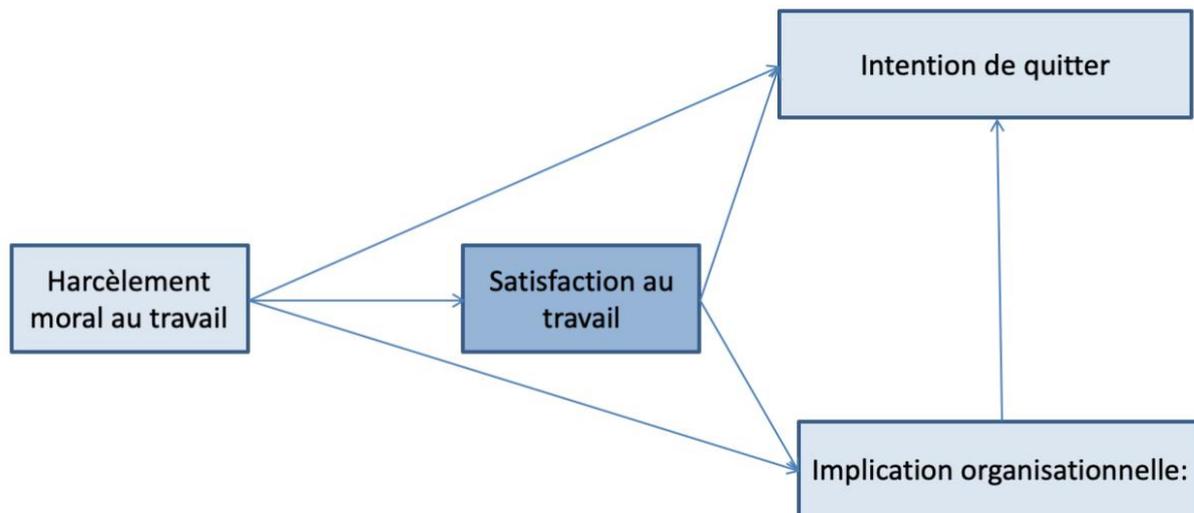
Lorsque l'employeur ne respecte pas les termes du contrat psychologique, l'employé peut se sentir trahi car il sent que l'employeur a manqué de loyauté envers lui, ce qui peut conduire à

des sentiments de colère, de frustration et d'injustice. Si ces sentiments ne sont pas résolus, cela peut conduire à des comportements de harcèlement moral, tels que l'humiliation, l'isolement, la critique injustifiée, l'attribution de tâches inutiles ou la pression excessive.

c) Modèle conceptuel de recherche :

Le modèle des stratégies de réponse des personnes exposées au harcèlement psychologique, développé par Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Guy Notelaers, et Johan Hauge en 2015, tente de décrire les différentes stratégies que les personnes exposées au harcèlement psychologique peuvent adopter pour faire face à la situation.

Selon ce modèle, les personnes peuvent adopter trois types de réponses en distinguant la satisfaction au travail que les auteurs qualifient de réponse de nature émotionnelle, et celle de nature comportementale telle que l'intention de départ de l'entreprise ou l'implication au travail. Sur la base de travaux antérieurs, un modèle théorique a été proposé par les auteurs :



Le modèle de Poilpot-Rocaboy et ses collègues met également en avant différents facteurs qui peuvent influencer le choix des stratégies de réponse adoptées par les personnes. Par exemple, le soutien social perçu, le niveau de stress ressenti, le sentiment d'efficacité personnelle ou encore la perception du risque d'une confrontation directe peuvent influencer le choix des stratégies de réponse.

En effet, la théorie du contrat psychologique explique parfaitement le lien entre les variables constituant notre modèle, et ce en partant du principe que les individus ont des attentes et des obligations mutuelles implicites avec leur employeur, qui vont au-delà des termes formels du contrat de travail. Lorsque ces attentes ne sont pas respectées, cela peut conduire à une violation du contrat psychologique, qui peut à son tour être à l'origine du harcèlement moral et qui aura l'une des 2 conséquences présentées par le modèle : la désimplication organisationnelle ou l'intention de quitter le poste ou les deux en passant par la dégradation de la satisfaction du salarié. (Djurkovic, McCormack & Casimir ; 2004)

Ainsi, l'utilisation de ce modèle peut permettre de mieux comprendre les liens entre le harcèlement moral au travail, la violation du contrat psychologique et les stratégies de réponse des individus qui peuvent relever du niveau d'implication de la victime ou de son envie de rester ou de quitter son poste.

III. ÉTUDE CONTEXTUALISATION

a) Étude de contextualisation théorique :

Le harcèlement moral au travail est un sujet préoccupant qui affecte de nombreuses personnes à travers le monde. Cette problématique est d'autant plus importante dans le contexte du milieu professionnel, où les relations hiérarchiques peuvent être propices à des comportements abusifs.

Au Maroc, le harcèlement moral au travail est également un sujet d'inquiétude pour de nombreux travailleurs. Selon une enquête réalisée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en 2018, plus de 30 % des travailleurs au Maroc ont déclaré avoir été victimes de harcèlement moral au travail.

De plus, selon une étude menée par le Centre Marocain des Sciences Sociales (CM2S), le harcèlement moral au travail est souvent lié à des facteurs socio-économiques tels que le genre, le niveau d'éducation, le type de contrat de travail et la position hiérarchique.

Nous rajoutons à cela la question soulevée par Le CESE³ sur la santé mentale qui est souvent considérée uniquement du point de vue de la maladie mentale, alors que les facteurs socioculturels, biologiques et économiques jouent un rôle prépondérant dans la santé mentale. Ses déterminants peuvent favoriser ou compromettre la santé mentale des individus, en fonction de leur vulnérabilité et des risques liés à leur environnement. Bien que les soins de santé ne représentent qu'une petite partie de cette problématique, plusieurs déficiences ont été identifiées dans le cadre législatif et l'expertise psychiatrique, judiciaire et psychologique. Les difficultés liées à l'internement des personnes atteintes de troubles mentaux, à titre préventif ou pénal, sont exacerbées par les lacunes en matière de capacité d'accueil et d'infrastructures spécialisées (Saisine du gouvernement, Rapport du CESE, 2022, p4).

Rares sont les travaux scientifiques menés sur le harcèlement moral au travail au Maroc, néanmoins ceux-ci ont eu quelques résultats pertinents qui nous ont permis de mieux cerner le harcèlement moral de manière générale dans le contexte marocain.

Par exemple, l'étude intitulée "*Le harcèlement moral au travail au Maroc : analyse des pratiques managériales traditionnelles et recommandations pour la prévention*" menée par Zoubair Lahbil et ses collègues en 2019 et qui se concentre sur l'analyse des pratiques

³ Conseil Économique, Social et Environnemental

managériales traditionnelles et les recommandations pour la prévention du harcèlement moral au travail au Maroc a révélé que les pratiques managériales traditionnelles, telles que la hiérarchisation stricte, la centralisation du pouvoir décisionnel et le manque de communication entre les différents niveaux hiérarchiques, sont des facteurs clés favorisant le harcèlement moral au travail au Maroc. En effet, ces pratiques peuvent créer un environnement de travail propice aux abus de pouvoir, à l'humiliation et à l'isolement des employés.

Une autre étude a été menée en 2018 par El Kouhen et ses collègues sur le harcèlement moral au travail dans une entreprise marocaine dont les résultats ont révélé que le harcèlement moral au travail était une réalité dans l'entreprise marocaine étudiée nous a également servi de base pour notre contextualisation théorique. Selon les auteurs, les employés ont décrit différentes formes de harcèlement, notamment la discrimination, l'isolement, la diffamation, l'intimidation et l'abus de pouvoir. Les auteurs ont également identifié plusieurs facteurs contribuant au harcèlement moral, notamment les conflits interpersonnels, la concurrence, l'ambiguïté des rôles et des responsabilités, le manque de communication et de soutien de la part de la direction.

L'étude menée par El Rhoulam et El Abboubi en 2016 explore le phénomène du harcèlement moral au travail au Maroc, en se concentrant sur la ville de Fès. Les auteurs ont utilisé une approche exploratoire en menant des entretiens semi-directifs avec 67 travailleurs de différents secteurs d'activité.

Les résultats de cette étude ont montré que le harcèlement moral était un problème courant dans la ville de Fès. Les participants ont rapporté plusieurs formes de harcèlement, notamment l'intimidation, la dévalorisation, l'humiliation et l'isolement social. Les auteurs ont également identifié plusieurs facteurs qui contribuent au harcèlement moral, tels que les relations de pouvoir, les conflits interpersonnels, la concurrence et les pratiques managériales déficientes.

Les auteurs ont conclu que le harcèlement moral au travail est un problème important au Maroc et qu'il est nécessaire de sensibiliser les employeurs et les employés à ce sujet. Ils ont également souligné la nécessité de développer des politiques et des pratiques organisationnelles qui préviennent et traitent efficacement le harcèlement moral au travail.

Quelques chiffres du Haut-Commissariat au Plan :

Au cours du confinement au Maroc, une enquête menée par le HCP a révélé que près de la moitié des personnes sondées (49,4 %) ont déclaré avoir souffert d'anxiété, tandis que plus de 40 % ont ressenti de la peur et près de 30 % ont souffert de claustrophobie. En outre, 24,4 % des personnes ont signalé une multiplication de leurs phobies, tandis que 14,4 % ont souffert de troubles du sommeil, 8,5 % de lassitude, 7,5 % de nervosité et 5,9 % de dépression. Un deuxième panel, axé sur les relations sociales pendant la pandémie, a montré que plus de la moitié des personnes interrogées ont passé plus de temps devant les écrans connectés. L'enquête a également révélé que près de 19 % des personnes touchées par l'enquête ont

déclaré avoir souffert de la promiscuité et du manque d'intimité causés par le confinement, 11 % ont connu des problèmes de voisinage et plus d'un quart ont vécu des conflits avec d'autres personnes avec qui elles partageaient leur espace de confinement. En outre, l'enquête a signalé des problèmes d'accès aux soins, avec près de 45 % des personnes nécessitant un suivi pour une maladie chronique qui n'ont pas pu accéder à ces services. (Saisine du gouvernement, Rapport du CESE, 2022, p4).

Maintenant que nous avons les éléments constituant le contexte marocain des risques psychosociaux en général et du harcèlement moral au travail en particulier, ils s'avèrent être insuffisants et victimes d'une complexité extrême. La pénurie des travaux sur ce sujet se justifie par le vide juridique qui caractérise le sujet, tant que les risques reconnus par l'arsenal juridique et figurant dans les manuels rédigés par le ministère de la santé et celui de l'emploi omettent les risques psychosociaux et n'y prêtent aucune importance, le harcèlement moral au travail demeure une réalité cachée au Maroc.

b) Contextualisation empirique :

- Méthode de recherche :

La méthode de recherche peut être définie comme étant « *une mise en forme de la démarche scientifique en choisissant et en faisant appel à des outils et techniques d'analyses qui guident les différentes étapes de la recherche* » (Igalens, Roussel, 1998). C'est également « *la procédure logique d'une science, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soient clairs, évidents et irréfutables* » (Aktouf, 1987, p. 20).

Afin de réaliser l'étude de contextualisation empirique, nous avons opté pour une approche qualitative de recherche, cette démarche rigoureuse nous est utile pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, elle permet une compréhension en profondeur des phénomènes étudiés en prenant en compte les multiples dimensions qui les composent. Selon Creswell et Poth (2018), l'approche qualitative permet de "creuser" dans le contexte pour comprendre comment les personnes expérimentent, interprètent et donnent du sens aux phénomènes étudiés.

En outre, l'approche qualitative permet de prendre en compte la complexité du contexte dans lequel se situe le phénomène étudié. Selon Denzin et Lincoln (2017), l'approche qualitative permet de comprendre la complexité des situations sociales et culturelles dans lesquelles le phénomène étudié se situe. Elle permet également de prendre en compte les perceptions, les opinions et les expériences des personnes impliquées dans le phénomène étudié Charmaz (2014).

○ **Les entretiens individuels :**

Dans le cadre d'une analyse de phénomènes liés à la gestion, le recours aux entretiens individuels nous semble indispensable. En effet, il s'agit d'une méthode rigoureuse capable de fournir des informations directes sur le phénomène étudié permettant l'interprétation des acteurs vis-à-vis d'un sujet donné. L'information dispensée lors de ces entretiens est nécessairement limitée à ce que les acteurs peuvent ou parfois veulent dire. (Rispal, 2002).

L'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale : les données collectées sont donc coproduites. Par ailleurs, ces données se fondent sur des représentations stockées en mémoire du répondant : elles sont donc reconstruites, « *elles nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle et secondairement sur la réalité qui fait l'objet du discours* ⁴ » Gavard-Perret, Getteland, Haon, Jolibert (2011).

Les entretiens ont lieu selon la disponibilité du répondant au moment et à l'endroit de son choix, il est important de le mettre à l'aise afin de profiter de sa spontanéité et de son naturel. Certains pensent que les événements qui rappellent au répondant son quotidien (téléphones, visites, interruptions...) perturbent l'entretien et doivent être évités en invitant le répondant à se rendre dans un lieu extérieur à son travail ; ceci n'est pas toujours vrai. Ces importunances permettent au chercheur de faire un point sur ce qui a été dit, et d'orienter l'entretien sur des thèmes émergents de la discussion et lui permettent également de prendre le temps d'observer le répondant dans sa nature interagir avec ses interlocuteurs. (Rispal, 2002).

○ **L'entretien semi-directif :**

Selon Kvale (1996), l'entretien semi-directif est un "dialogue intentionnel" qui permet aux chercheurs de comprendre la perspective des participants sur un sujet donné. Kvale souligne que cette méthode d'entretien est particulièrement utile pour comprendre les expériences, les perceptions et les attitudes des participants. L'entretien semi-directif permet également aux chercheurs de répondre à des questions de recherche spécifiques tout en restant ouvert à de nouvelles perspectives et de nouvelles idées. Fontana et Frey (2005)

Pour mener un entretien semi-directif réussi, nous avons élaboré une série de questions ouvertes qui guideront la discussion tout en permettant aux participants de donner des réponses détaillées et personnelles. Selon Seidman (2013), les chercheurs doivent également établir une relation de confiance avec les participants afin de les encourager à s'exprimer librement et honnêtement.

⁴ Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, D. (1995). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*.

○ **Élaboration du guide d'entretien :**

Nous avons élaboré un guide d'entretien axé sur 3 axes principaux, avec un total de questions ne dépassant pas une vingtaine. Compte tenu de la diversité des profils interviewés, les questions étaient plus ou moins les mêmes avec de légères personnalisations surtout au niveau de l'axe introductif.

○ **Axes du guide :**

1. *Missions principales, responsabilités et opinions personnelles:*

Le nombre de question dans ce premier axe varie entre 5 et 7, il consiste à introduire le sujet au répondant, à le mettre à l'aise en lui posant des questions sur sa vie en général d'abord et puis sur son travail de manière plus particulière. Le but étant de cerner les tâches professionnelles des répondants, connaître de plus près leurs responsabilités et leur position personnelle par rapport aux risques psychosociaux et au harcèlement moral.

2. *Harcèlement moral au travail ; Définitions, Causes, symptômes et manifestations :*

Ce deuxième axe consiste à poser des questions sur le cœur de notre sujet qui est le « harcèlement moral », en demandant au répondant ce qu'il en pense de façon générale, quels sont les symptômes visibles sur les victimes, comment reconnaît-il les victimes du harcèlement moral, a-t-il déjà été amené à gérer une victime du HMT, comment s'y est-il pris et quels étaient ses conseils, a-t-il déjà été témoin d'un cas de harcèlement moral dénoncé à la justice ...

3. *Harcèlement moral au travail : Dimensions et impacts*

Le dernier axe contient des questions sur les répercussions et l'impact du harcèlement moral sur la victime sur le plan personnel ainsi que professionnel. Cet axe a pour objectif également de relancer l'interviewé par rapport à quelques actes violents considérés par (H. Leymann, 1996) comme des agissements de harcèlement moral ; pour vérifier leur validité dans le contexte marocain et leur compréhensibilité par les répondants.

○ **Échantillon :**

L'échantillonnage intentionnel, également appelé échantillonnage sélectif, est une technique courante dans la recherche qualitative. Cette technique est utilisée pour sélectionner des participants en fonction de critères spécifiques qui sont pertinents pour la recherche en cours. Selon Creswell (2013), l'échantillonnage intentionnel est souvent utilisé pour garantir que les participants ont une expérience ou une expertise particulière liée à la recherche.

Cette technique peut être utilisée dans différents contextes de recherche, y compris pour étudier des groupes marginalisés, des populations vulnérables, ou des sujets qui sont difficiles à atteindre. Selon Merriam (2009), l'échantillonnage intentionnel peut aider à garantir que les

participants ont une expérience et une connaissance approfondie du phénomène étudié, ce qui peut aider à obtenir des données riches et des perspectives uniques.

Il existe différents types d'échantillonnage intentionnel, chacun avec ses propres avantages et limites. Par exemple, l'échantillonnage basé sur des cas critiques vise à sélectionner des participants qui ont vécu des situations ou des événements clés liés à la recherche. L'échantillonnage par convenance peut être utilisé pour sélectionner des participants qui sont facilement disponibles ou accessibles pour le chercheur.

Il est important de noter que l'échantillonnage intentionnel peut également présenter des limites. En l'occurrence, il peut être difficile de généraliser les résultats de l'étude à une population plus large si l'échantillon est très spécifique. De plus, la sélection des participants peut être biaisée en fonction des critères de sélection choisis par le chercheur.

Pour le cas de notre étude de contextualisation, nous avons retenu comme cible les professionnels RH : tels que les DRH et les consultants en santé sécurité et bien-être au travail ; les professionnels de la santé psychique physique des travailleurs tels que les psychologues et les médecins de travail ; et enfin des avocats de travail afin de nous renseigner sur le point de vue juridique du phénomène.

- **Déroulement des entretiens**

L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qualitative qui nécessite une préparation minutieuse et une exécution réfléchie pour obtenir des données de qualité. Selon les experts en recherche qualitative, l'entretien semi-directif doit suivre une structure de base pour atteindre ses objectifs.

Tout d'abord, l'entretien semi-directif doit commencer par une introduction claire et précise. Selon Kvale (1996), l'introduction doit fournir une description de la recherche, expliquer l'objectif de l'entretien et informer les participants sur leur rôle dans la recherche. Cette introduction peut aider à établir une relation de confiance entre le chercheur et le participant, ce qui peut favoriser une communication ouverte et honnête.

Ensuite, la phase de centrage doit comporter des questions ouvertes et fermées pour guider la discussion tout en permettant aux participants de donner des réponses détaillées et personnelles. Selon Seidman (2013), les questions ouvertes permettent aux participants de s'exprimer librement sur un sujet, tandis que les questions fermées peuvent aider à clarifier des points spécifiques.

La phase de l'approfondissement vise l'immersion du répondant dans le thème central de l'étude. À travers ses questions, elle l'invite à entrer dans le cœur du sujet afin de déceler les opportunités, les freins éventuels, les dysfonctionnements, les motivations...C'est la phase qui doit être la plus longue possible.

Finalement, arrivé à la phase de conclusion, le chercheur est invité à synthétiser l'ensemble des thèmes abordés et de vérifier l'omission de certains détails utiles à l'étude. (Rispa, 2002).

Lors de nos entretiens, nous avons rencontré des difficultés au niveau de la fixation des rendez-vous avec les interviewés, leurs agendas étaient tellement occupés que nous avons dû faire quelques entretiens par téléphone et d'autres via zoom. Étant donné que nous avons bien présenté le sujet et que nous avons mis en valeur l'interviewé en lui montrant l'importance de son intervention dans notre travail de recherche, nos entretiens se caractérisaient par un sentiment de confiance mutuelle, d'entraide et surtout par une volonté de repérer les anomalies dont souffre notre société et de mettre le doigt sur l'ensemble des solutions susceptibles de la faire évoluer.

Les entretiens se sont déroulés majoritairement en français, et pour les passages dits en arabe nous les avons entièrement traduits en français. Durant le déroulement de l'entretien, nous donnions des signes de compréhension avec le regard, la gestuelle et les expressions faciales et verbales (surprise, compassion, empathie, etc.) pour rassurer le répondant et susciter davantage sa confiance. Les entretiens ont duré entre 40 minutes à 1 h 20. Afin de traiter l'ensemble des entretiens réalisés, une analyse thématique de contenu a été effectuée. Le croisement de l'analyse verticale et de l'analyse horizontale nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats.

- **Traitement de données :**

Après avoir administré les guides d'entretiens, nous avons procédé à leur retranscription mot à mot, par la suite, nous avons effectué une analyse thématique après avoir retenu les principaux traits des réponses des interviewés que nous avons essayé de synthétiser dans une grille d'analyse.

Nous allons donc procéder à une analyse thématique de contenu, qui est une analyse riche et rigoureuse puisqu'elle consiste à lire tout le corpus, dans le but de repérer ce qui a été dit, le noter et rendre compte des idées clés ou thèmes développées dans le texte, tout en les renforçant par les verbatim. En effet, l'analyse de contenu consiste à synthétiser et à analyser les entretiens effectués, de façon à pouvoir élaborer une synthèse concernant chaque thème élaboré, notamment par l'analyse horizontale, et de proposer des profils en analysant les réponses de chaque interviewé, ce qui se fera par l'analyse verticale. Par la suite, nous procéderons au croisement des profils avec les synthèses des thèmes, afin de pouvoir répondre à nos objectifs de recherche et aboutir à des résultats satisfaisants.

- **L'analyse verticale et horizontale :**

L'analyse verticale permet de voir comment le répondant a abordé l'ensemble des thèmes constituant le guide d'entretien. En ce qui concerne l'analyse horizontale, il s'agit d'une opération transversale qui permet d'établir l'appréhension des éléments figurant dans la grille par l'ensemble des acteurs interviewés. Celle-ci constitue la base d'une analyse riche et rigoureuse à travers laquelle nous comparons la richesse du vocabulaire utilisé par les acteurs entre les thèmes ainsi que leurs enchaînements et leur hiérarchisation (Rispaal, 2002).

○ **Analyse des données et présentation des résultats par thème:**

I. Missions principales et responsabilités envers les salariés :

Nos interviewés ont attesté à l'unanimité qu'ils ressentent une obligation de protection à l'égard des salariés et/ou patients à qui ils ont affaire. Abstraction faite de leur profession, leur souci principal est la santé du salarié, on entend par là sa santé physique mais aussi mentale à laquelle nos interviewés accordent une attention particulière. La pensée commune partagée par nos interviewés s'articule essentiellement autour du rôle de conseiller et de l'oreille attentive qu'ils incarnent pour installer une confiance totale visant à donner au salarié la liberté d'exprimer ses malaises.

II. Harcèlement moral au travail ; Définitions, Causes, symptômes et manifestations :

1. *Définitions du harcèlement moral au travail dans le contexte marocain :*

Après avoir retranscrit la totalité des entretiens effectués, nous avons soulevé une remarque pertinente concernant les définitions que nos interviewés ont données au harcèlement moral au travail. Celles-ci se rapprochent considérablement de la définition de Leymann (1996) que nous avons choisi d'adopter pour traiter notre sujet de thèse.

Cependant, la totalité de nos interviewés n'ont pas pris en considération la durée des actes répressifs et leur répétition dans le temps comme stipulé dans la définition de Leymann qui avance que le harcèlement moral est *l'« Enchaînement de comportements hostiles envers une personne intervenant, de manière quasi quotidienne et durant une longue période, ce qui l'amène dans une position d'impuissance avec des risques élevés d'exclusion »*.

Cela n'empêche que nos experts se soient rapprochés de cette même définition, d'ailleurs si on reprend la définition donnée par la consultante en bien-être au travail, celle-ci a stipulé que le harcèlement moral *« commence par des petites remarques nonchalantes et non justifiées que la personne va se permettre de dire dans un cadre de travail pour intimider l'autre le rabaisser le faire douter de lui-même et lui faire perdre sa confiance en lui. »*. (Consultante en bien-être au travail)

« Moi je pense que le harcèlement c'est le côté négatif de la croissance, c'est vraiment à cause de la surenchère des objectifs, si l'entreprise a réalisé 100 l'année passée l'année d'après elle demande de réaliser 120. ». (DRH 2)

Une autre définition avancée par le psychologue interviewé a été très pertinente également, selon lui le harcèlement moral au travail c'est *« un ensemble d'actes visant à déstabiliser le travailleur ou la travailleuse pour qu'elle puisse envisager de partir comme un moyen de survie à cette souffrance, on va se trouver devant des personnes qui vont développer des symptômes similaires à une dépression. »*

2. Cause du harcèlement moral au travail au Maroc :

En ce qui concerne les causes du harcèlement moral au travail au Maroc ou autrement dit les causes qui pousseraient une personne (supérieur hiérarchique ou collègue) à harceler moralement un subordonné ou un collègue, les avis de nos interviewés se sont rejoints encore une fois.

En tête de liste on relève le « manque de compétences managériales » qui a retenti plus d'une fois dans les réponses collectées. Comme l'a avancé un des DRH interviewés : « *90 % des lacunes du manager ne sont pas techniques elles sont humaines, il ne suffit pas de faire mais il est demandé au manager de faire faire, lead and enable* ».

Une autre cause a été avancée par le DRH N°1 que nous avons interviewé qui n'est autre que « le manque de productivité ». Le répondant a affirmé que « *des fois on se retrouve contraint à exercer une forme de pression morale sur le salarié afin de le pousser à faire mieux, ce n'est pas gratuit, la raison est généralement liée au travail, à l'absentéisme ça n'a rien de personnel* ».

Le psychologue nous a listé quelques raisons qui n'ont pas été citées par les autres répondants, telles que : « *la lâcheté, la difficulté à assumer la responsabilité de se débarrasser d'une personne qui n'a pas mérité son licenciement, le manque de franchise et de courage des managers, l'absence de cadre juridique, car il faut impérativement lier ça à l'institution et au code pénal qui ne prévoit aucune sanction aucun texte qui interdit ces actes d'infraction ou de crime si je puis dire, sauf la jurisprudence avec deux textes qui ont reconnu le harcèlement moral mais sous d'autres appellations* ».

Le volet juridique joue un rôle très important dans la reconnaissance des cas de harcèlement moral, selon le DRH N° 2, « *le vide juridique à ce sujet encourage ces pratiques immondes, c'est-à-dire que voilà nous avons constaté un cas de harcèlement moral dans l'entreprise et c'est factuel, qu'est-ce qu'on en fait ? C'est là où réside ma frustration* ».

Le médecin du travail a rejoint l'un des DRH interviewé lorsqu'il a affirmé que « *certains salariés font preuve de manque de compétence, de fainéantise, certains sont des tire au flanc⁵, et donc conséquemment ces mêmes salariés s'attirent les foudres de leurs supérieurs hiérarchiques.* »

3. Symptômes et manifestations du harcèlement moral au travail:

L'analyse des réponses de nos interviewés nous a permis de repérer les symptômes visibles ou non sur les victimes du harcèlement moral au travail, le psychologue par exemple a avancé les symptômes suivants : « *On va retrouver sur le plan physique le mal de dos, des migraines, des maux d'estomac, des rhumes fréquents, et sur le plan psychique irritabilité isolement social tristesse anhédonie (perte du goût de la vie), des pleurs, des crises de colère, de l'absentéisme...* ».

⁵ (Familier) ou (Populaire) Quelqu'un qui cherche à échapper à une tâche, à un travail, à une corvée

Il a également avancé que « *selon les travaux faits sur les victimes suicidées de France télécom où 35 personnes se sont données la mort dans une période de temps déterminée, une fois harcelées, c'est leur estime de soi qui a été touchée* ».

Le DRH N°2 a listé comme symptômes, « *la peur, beaucoup d'émotions par rapport à ce qu'ils ressentent et ont très peur des représailles, des pleurs, l'isolement, la colère, un sentiment d'injustice profond, la boule au ventre rien qu'en pensant à se présenter au bureau, un sentiment de tristesse, insomnie...* ».

Les symptômes visibles et ceux ressentis avancés par nos répondants convergent considérablement, ce sont souvent les mêmes qui se répètent abstraction faite sur le sexe de la victime, l'âge, le métier ou le poste. L'autre point important mentionné par nos interviewés était le fait de se manifester et d'avoir recours à eux en tant que professionnels et experts dans le sujet, d'ailleurs comme l'avance le DRH N°2 : « *le pas important à franchir c'est l'expression et la manifestation, très souvent les victimes n'en parlent facilement que lorsque leur démission ait déjà été déposée* ».

III. Harcèlement moral au travail : dimensions et impacts

1. Dimensions du harcèlement moral au travail au Maroc :

D'après notre analyse, nous retenons que les actes hostiles avancés par nos interviewés de manière unanime ont été :

- Ne plus adresser la parole à une personne
- L'isolement de la personne
- Attaque verbale
- Remarque déplacée visant à dénigrer ou intimider l'autre
- Moquerie
- Indifférence
- Faire circuler des rumeurs sur la personne
- Modification des tâches de travail sans raison et sans avoir averti la personne auparavant
- Assigner des tâches humiliantes à quelqu'un
- Manque de reconnaissance envers quelqu'un
- Rabaissement de l'autre
- Intimidation
- Injures
- Changement de bureau et/ ou de département injustifié
- Dénigrement
- Conflits au quotidien

2. Impact du harcèlement moral au travail sur les salariés :

De façon presque unanime, nos interviewés ont affirmé qu'un salarié harcelé moralement est démotivé, insatisfait au travail, manque d'implication et très souvent pense à quitter ou quitte carrément son poste à la recherche d'une autre opportunité.

« Généralement dans l'entreprise, lorsqu'un salarié reste c'est le manager qui le fait rester et lorsqu'il part c'est le manager qui le fait partir » DRH N°2.

Ceci dit, le DRH N°1 pense autrement. Il affirme que selon sa propre expérience dans l'entreprise dans laquelle il a une centaine de personnes à gérer dans son équipe et ce depuis plus de 10 ans, le salarié -harcelé ou pas- ne peut pas toujours être satisfait et motivé dans ses tâches quotidiennes.

En effet, selon lui les retombées du harcèlement moral sur le salarié ne sont pas toujours négatives. Il avance que : « Dans la culture marocaine, nous avons été élevé selon certains principes inculqués par nos parents qui nous disaient que le travail venait avec la pression, le harcèlement, le dénigrement, et parfois des situations déplaisantes. Mais c'est un package, tu signes sur ça en signant le contrat d'embauche le jour de l'intégration. »

Ce résultat remet en question la corrélation négative que le harcèlement moral avec l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de quitter le poste selon les fondements théoriques relevés de la revue de littérature.

Il a poursuivi en disant « lorsque le salarié intègre ces paramètres dans sa tête, il devient alors immunisé contre ces agissements,, ceux-ci ne l'empêchent pas d'être impliqué dans son travail ça peut même le pousser à l'être davantage. » DRH N°1

- **Synthèse des résultats :**

Après avoir présenté et analysé les résultats issus des guides d'entretiens semi-directifs administrés aux spécialistes, nous pouvons avancer les constats suivants :

- Le harcèlement moral au Maroc est une réalité omniprésente dans les entreprises marocaines. Malgré le vide juridique dont souffre l'institution marocaine concernant le sujet, nos spécialistes ont tous exprimé leur frustration par rapport à ce sujet et saluent les efforts déployés par les entreprises dans le cadre de la prévention et la sensibilisation de la population active.

Les définitions avancées par nos experts ne s'éloignent pas de la définition de Leymann (1996), le seul élément omis par les répondants est la durée des actes de harcèlement moral et leur aspect répétitif dans le temps.

Les personnes interviewées conseillent généralement leurs interlocuteurs - en l'occurrence les victimes du HMT - d'en parler à des professionnels, d'en discuter avec

leur harceleur afin de démasquer les problématiques déguisées ou cachées derrière ces actes, de prendre un congé, d'en parler à la direction des ressources humaines pour régler le problème, de se débarrasser de la peur et de l'abstinence.

- Les symptômes visibles sur les victimes du HMT évoqués par nos répondants (la peur, les larmes, l'angoisse, la dépression, l'anxiété, la tristesse, l'insomnie, la colère, l'isolement, les larmes) sont similaires à ceux trouvés et avancés par la théorie de la rupture du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997) que nous avons mobilisée.
- Il n'y a pas de catégorie spécifique de personne susceptible de souffrir de harcèlement moral, toutes les personnes sont sujettes à ce genre d'agissement tant que celles-ci sont actives professionnellement.
- Les causes du harcèlement moral au travail selon nos interviewés sont généralement d'ordre professionnel (managérial), culturel ou personnel.

En effet, le manque de compétences managériales constituent la raison principale derrière ce genre d'agissement dans l'entreprise.

La culture marocaine joue également un rôle primordial dans les comportements des uns envers les autres, surtout ceux des supérieurs hiérarchiques par rapport à leurs subordonnés. « C'est pour les faire travailler », « pour les bousculer », « pour les pousser à donner le meilleur d'eux mêmes », « parce qu'un manager n'est pas et ne sera jamais ami avec ses subordonnés »... DRH N°1.

Le volet personnel concerne l'état psychique et mental du harceleur, en effet, plusieurs répondants ont attesté que la personne responsable des actes de HMT est elle-même en difficulté mentale à gérer ses émotions, et par conséquent fait passer son stress à ses subordonnés et leur fait partager la même frustration.

- Les dimensions du HMT retenues à partir de l'analyse rentrent parfaitement dans le cadre des 45 agissements listés par Leymann (1996). Comme nous l'avons précédemment postulé, nous nous positionnons par rapport à la définition de cet auteur qui définit le harcèlement moral comme étant un « *Enchaînement de comportements hostiles envers une personne intervenant, de manière quasi quotidienne et durant une longue période, ce qui l'amène dans une position d'impuissance avec des risques élevés d'exclusion* ». Il a classé ces comportements au nombre de 45 en les catégorisant dans 5 catégories distinctes :
 - ✓ Relations de travail (11 items)
 - ✓ Isolement systématique (6 items)
 - ✓ Modification des tâches professionnelles (6 items)
 - ✓ Attaques sur la personne (14 items)
 - ✓ Violence et menaces de violence (8 items)

Cette analyse de l'étude de contextualisation nous a permis de valider les items constituant le questionnaire LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror).

- L'analyse thématique nous a permis de confirmer l'ensemble des hypothèses de recherches constituant notre modèle conceptuel, toutes les corrélations ont été confirmées par 9 répondants sur 10. Ce qui veut dire que les impacts du HMT sur le salarié selon nos interviewés sont la baisse de la satisfaction au travail du salarié ce qui engendre une baisse de son implication organisationnelle, ce qui le pousse éventuellement à quitter son poste.

Ceci dit, un seul répondant nous a avancé que la dimension culturelle du pays joue un rôle dans le paramétrage du salarié avant l'intégration du monde professionnel. Celui-ci est parfois averti qu'un genre d'agissement peut parvenir de la part de son ou ses supérieurs hiérarchiques et que cela fait partie de son travail et que ça n'a rien de personnel. De ce fait, le salarié maintient son niveau d'implication et de satisfaction et ne pense guère à quitter son poste malgré son exposition à des actes de harcèlement moral dont il n'est pas conscient.

CONCLUSION

À l'issue de notre étude de contextualisation, nous avons pu analyser le contexte marocain dans lequel nous souhaitons étudier le phénomène de harcèlement moral au travail.

L'étude documentaire dans un premier temps nous a permis de relever des aspects du contexte à partir de données secondaires issues de travaux scientifiques antérieurs, qui nous ont renseigné sur l'état des lieux par rapport au sujet du harcèlement moral au travail au Maroc et nous a donné une idée sur le contexte socio-culturel et juridique du pays dont nous devons tenir compte dans notre analyse.

Dans un second temps, nous avons effectué une étude de contextualisation empirique, à travers laquelle nous avons élaboré des guides d'entretiens nous permettant de pointer de manière précise les questions auxquelles nous n'avons pas trouvé de réponse dans l'analyse documentaire.

Ces questions se sont articulées autour de la définition du harcèlement moral au travail au Maroc, ses principales causes, ses manifestations, ses dimensions et ses répercussions, tout cela au regard d'un nombre de professionnels que nous avons pris le soin de choisir pour nous renseigner au mieux sur le sujet. Nous avons choisi 2 spécialistes de chaque métier, en l'occurrence : des psychologues, des médecins du travail, des DRH, des consultants en santé sécurité et en bien-être au travail, et des avocats. Cette étude de contextualisation empirique nous a permis d'avancer des constats en parfaite convergence avec nos fondements théoriques de base.

L'étape suivante après avoir contextualisé notre échelle de mesure (Leymann Inventory of Psychological Terror) ainsi que notre modèle conceptuel, sera une étude empirique quantitative, visant à répondre à notre problématique de recherche qui s'articule autour de l'impact du harcèlement moral au travail sur l'implication organisationnelle et l'intention de

départ des cadres marocains. Nous sommes conscients de la complexité de notre terrain car l'accès à notre cible n'est pas évident, la difficulté réside dans l'identification de notre échantillon.

BIBLIOGRAPHIE :

- [1] Ait Bounssyal, A., 2023. La trajectoire professionnelle des femmes cadres au regard de l'intersectionnalité : une approche par les incidents critiques. Université Cadi Ayyad Marrakech
- [2] Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism?. *Academy of management review*, 17(3), 407-431.
- [3] Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, D. (1995). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*.
- [4] Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.
- [5] Arash A., et al. (2019). Workplace bullying in the Arab world: A case study of Morocco. *Journal of Business Research*, 98, 57-66.
- [6] Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- [7] Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management and Organization*, 19(04), 447-461.
- [8] Bentaleb, C. (2020). Éditorial. *Revue Management & Innovation*, 2, 7-10.
- [9] Boyer, J. Y., & Savoie Zajc, L. (1997). *Didactique du français: méthodes et recherche*.
- [10] Cammann, C. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, 71-138.
- [11] Conseil Économique, Social et Environnemental. Rapport du CESE, 2022, p4).
- [12] Developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management and Organization*, 19(04), 447-461.
- [13] Di, M. V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Eurofound.

- [14] Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. Second edition. Taylor & Francis.
- [15] Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247-263.
- [16] Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- [17] Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In *Handbook of workplace bullying* (pp. 3-40). Routledge.
- [18] Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J., & Drasgow, F. (2002). Measuring sexual harassment: Theoretical and psychometric advances. *Basic and Applied Social Psychology*, 24(3), 165-177.
- [19] Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) en langue française: Une démarche exploratoire. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 210.
- [20] Griep, Y., Vantilborgh, T., Baillien, E., Pepermans, R., & De Witte, H. (2015). The interactive effect of job insecurity and psychological contract breach on job attitudes and behaviours: A latent growth curve approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 530-548.
- [21] Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- [22] Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Wiley-Blackwell.
- [23] Hirigoyen, M. F. (1998). *Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien*. Syros.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. FeniXX.
- [24] Jerdioui, H. 2019. *La construction sociale des risques psychosociaux au travail dans le contexte socio-économique marocain : étude portant sur les métiers des industries de carrières et des SSII*. ENCG Settat
- [25] Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- [26] Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Méthodes de recherche et d'études en marketing*. DUNOD, Paris.

- [27] Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- [28] Levinson, H. (1962). *The seasons of a man's life*. Ballantine Books.
- [29] Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- [30] Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 251-275.
- [31] Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.
- [32] Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- [33] Mohammed R. (2020). Workplace bullying in Morocco: A theoretical and legal perspective. *Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 8(3), 693-701.
- [34] Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- [35] Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual review of psychology*, 44(1), 195-229.
- [36] Namie, G., Namie, R., & Phillips, S. (2003). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Sourcebooks, Inc.
- [37] Rapport du CESE, 2022, p4. Statistique HCP Maroc
- [38] Rispal, M. H., & Saporta, B. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*.
- [39] Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (2013). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-27.
- [40] Rossano, M., de Chatillon, E. A., & Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 58-77.
- [41] Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

[42] Schegloff, E., Duranti, A., & Goodwin, C. (1992). Rethinking context: Language as an interactive phenomenon.

[43] Soares, A. (2002). Bullying: When work becomes indecent. *Research Paper, University of Quebec, Montreal, Canada.*

[44] Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets, 237-270.

[45] Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2019). The mediating role of psychological contract violation in the relationship between job insecurity and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 410-431.

[46] Zoubeir L., et al. (2019). Harcèlement moral au travail au Maroc : Analyse des pratiques managériales traditionnelles et recommandations pour la prévention. *Revue Gestion et Organisation*, 11(4), 1-14.

L'ENTREPRISE ANTI-FRAGILE FACE AUX ENJEUX CLIMATIQUES : L'AUDIT SOCIAL COMME LOGICIEL, LA GOUVERNANCE ÉCOSYSTÉMIQUE COMME MODÈLE

Alexandra LE BAIL

Selon l'IFACI ou Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, l'audit social se définit ainsi : *"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 s'agit d'un examen professionnel de l'ensemble des effets induits par la participation de personnes aux activités d'une organisation ainsi que des impacts des actions de l'organisation sur le plan environnemental et sociétal (Peretti, 2019)¹.

En d'autres termes, l'audit social permet à une organisation de savoir si la réalité des faits correspond à son projet. En effet, une entreprise, pour exister, définit un projet en ce sens qu'elle imagine, projette et conçoit des réglementations, des circuits et procédures, une stratégie, des objectifs, une gestion des ressources humaines, une organisation du travail et des relations, etc. Il s'agit d'un point de départ, d'une idée qui va vivre un certain temps jusqu'à être confrontée à la réalité, c'est-à-dire à ce qu'il se passe réellement au sein de cette entreprise, la manière dont celle-ci se comporte, dont celles et ceux qui la font vivre agissent et respectent ou non ce qui a été imaginé et conçu au départ. D'un point de vue temporel, l'audit social se situe entre ces deux épisodes, l'idée et la réalité, pour savoir si ceux-ci correspondent, et il permet de consolider les points d'harmonie, d'identifier les décalages et de définir les pistes d'amélioration mais aussi d'identifier les risques potentiels et existants.

L'audit social est donc une véritable introspection pour l'entreprise, qui, comme pour une personne, ne s'effectue pas sans raison.

Une entreprise décide de réaliser un audit social pour vérifier et pour mieux se connaître. Si elle fait ce choix c'est qu'elle en ressent le besoin et si elle en ressent le besoin c'est qu'elle éprouve des doutes quant à sa performance et sa viabilité. En définitive, l'entreprise perçoit des signaux lui laissant penser qu'elle est susceptible de présenter des faiblesses ou des fragilités (qui peuvent être de tout ordre).

L'audit social constitue donc une clé pour résorber ses propres fragilités et bâtir une démarche résiliente.

Ce besoin pour les entreprises d'adopter une attitude résiliente est de plus en plus nécessaire en raison de la multiplication et la complexité des mutations qu'elles traversent. En effet, si l'audit social permet de déceler des faiblesses inhérentes aux entreprises, celles-ci sont de plus en plus fragilisées par des phénomènes extérieurs qui les impactent directement et

¹ Peretti, Jean-Marie. « Chapitre 4. Audit social et RSE », , *Ressources humaines. Le manuel de référence - Label Fnege 2018*, sous la direction de Peretti Jean-Marie. Vuibert, 2019, pp. 95-118.

qu'elles n'ont d'autre choix que de prendre en compte. La résilience est donc indispensable pour faire face à ces nouveaux enjeux toujours plus présents dans la vie des entreprises. Parmi les mutations que connaît le monde et auxquelles nous sommes tous confrontés, le changement climatique fait partie des plus grandes préoccupations ; il relève à ce titre d'un véritable défi pour les entreprises qui peuvent en subir directement les conséquences.

La situation la plus alarmante concernerait les régions de la zone méditerranéenne particulièrement impactées. Ces régions présentent un intérêt particulier pour nos travaux.

Selon les scientifiques du réseau des experts méditerranéens en changements climatiques et environnementaux (MedECC), la région méditerranéenne se réchauffe à une vitesse de 20 % supérieure au reste de la planète. Cela lui vaut la qualification de « point chaud » du changement climatique. Le GIEC annonce même, dans son dernier rapport, qu'elle sera « *la zone où le changement sera l'un des plus radicaux au monde* » (Rapport du GIEC : focus sur la méditerranée, 2022).

Concrètement, le réchauffement climatique en méditerranée se manifeste, en plus de la hausse considérable des températures, par une élévation du niveau de la mer, par l'érosion des littoraux, les inondations, la multiplication et l'intensification des épisodes climatiques extrêmes mais également par des sécheresses ou encore des incendies.

Des secteurs d'activités entiers sont directement impactés par ces dérèglements : le secteur agricole, la gestion de l'eau, l'énergie, le tourisme, les assurances, le bâtiment, l'urbanisme, la pêche et l'aquaculture, etc.

Pour les entreprises, les conséquences sont lourdes à assumer. Une étude de Goodwill-management, en collaboration avec Lucie et la MAIF (Les risques climatiques pour les TPE/PME, 2022), rapporte que 82 % des 300 entreprises interrogées pensent être affectées un jour par le changement climatique.

En effet, la raréfaction des ressources (et donc la disponibilité des matières premières), le changement de réglementation, l'augmentation de la fiscalité constituent de très lourdes incertitudes.

Il y a lieu de rajouter à cette liste : l'impact sur les prix, l'exposition aux risques physiques et financiers induisant une hausse des coûts d'assurance et l'augmentation des accidents de travail.

Enfin, la perte d'attractivité des secteurs et métiers, les changements de coûts liés aux transports incitent les entreprises à se confronter à ces nouveaux enjeux difficiles à maîtriser.

Et si les conséquences du changement climatique sont rencontrées par tous les types d'entreprises, les plus petites d'entre elles sont inévitablement les plus fébriles en raison de leur faibles capacités budgétaire et humaine. Cela leur laisse peu de marge de manœuvre pour adapter leur attitude face aux perturbations vécues.

Néanmoins, quelle que soit sa taille, une entreprise qui se connaît mal est une entreprise « à risques » puisque qu'elle méconnaît ses propres vulnérabilités mais aussi ses points forts, sur lesquels elle ne s'appuie pas.

Si le changement climatique entraîne des répercussions sur les entreprises, il est donc tout naturel que le territoire entier en soit également impacté. En effet, en plus des dégâts physiques et géographiques, les conséquences du changement climatique sur le territoire portent également sur la santé économique, le climat social, l'attractivité ou encore son indépendance. Le rôle d'un territoire, notamment par le biais des politiques publiques, est de garantir la sécurité, le bien-être et la qualité de vie de ses habitants.

Pour ce faire, il est nécessaire de garantir une dynamique économique suffisante pour maintenir le niveau de vie de la population considérée. La pérennité des entreprises, leur santé économique et par conséquent leur capacité à recruter, investir et innover en sont les principaux vecteurs.

Le territoire doit également être garant du climat social. À ce titre, il doit être capable de générer un sentiment de sécurité (physique et psychologique) mais aussi de confiance auprès de ses habitants.

De plus, dans un contexte toujours plus concurrentiel, le territoire doit œuvrer à maintenir son attractivité. Cette attractivité concerne aussi bien les visiteurs que les investissements mais aujourd'hui également les talents pour favoriser l'innovation.

Enfin, dans un souci d'être au plus proche de ses propres besoins et de ses propres spécificités, le territoire se doit de maintenir ses équilibres et d'éviter toute forme de dépendance et de « mise sous perfusion ».

Toute mutation ayant un impact au niveau mondial vient perturber ses équilibres au niveau local. Le changement climatique est particulièrement concerné par cette règle et il est attendu des territoires, *a minima*, une adaptation à celui-ci (Parrod, George, Chaix, Vincenti, 2020)².

L'adaptation au changement climatique est bien sûr un défi mondial, mais la diversité des territoires, des sociétés et de leurs vulnérabilités impose d'avoir une approche différenciée (Boissier, 2020)³.

Une des vulnérabilités qui peut se présenter dans certains territoires peut résulter de la taille des entreprises qu'il héberge. En effet, un territoire comprenant essentiellement des TPE peut être plus fragile qu'un territoire hébergeant de grandes industries. Une mise en commun dans une démarche territorialisée et dans une logique d'innovation collective doit permettre aux petites entreprises de se renforcer face à ces grands enjeux mondiaux et de transformer les vulnérabilités en opportunité (Niang, Bourdin, Torre, 2022)⁴.

² Parrod, Camille, et al. « Vulnérabilité et adaptation aux effets du changement climatique dans le Haut-Chablais : enseignements d'une démarche d'accompagnement », Sciences Eaux & Territoires, vol. -, no. 5, 2020, pp. 1g-7.

³ Boissier, Fabrice. « Les territoires face à l'adaptation au changement climatique », *Études*, vol. , no. 9, 2020, pp. 45-56.

⁴ Niang, Amadou, Sébastien Bourdin, et André Torre. « Vers une territorialisation des dynamiques de l'économie circulaire ? Analyse du cas français, 2008-2015 », *Revue d'économie industrielle*, vol. 177, no. 1, 2022, pp. 67-101.

L'APPROCHE TERRITORIALISÉE POUR DES ENTREPRISES ANTI-FRAGILES FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis plusieurs années maintenant, des concepts managériaux tels que l'accompagnement au changement ou encore la gestion des risques, qui avaient au départ une vocation ponctuelle voire anecdotique, font désormais partie intégrante des métiers exercés par les entreprises dans leurs activités RH. Il s'agit d'un acquis auquel doit s'ajouter la recherche d'un comportement résilient, et même au-delà, anti-fragile.

Il en va de même pour les territoires qui sont devenus au fil de temps des acteurs stratégiques de la vie économique et sociale. Les territoires sont alors des partenaires privilégiés pour les entreprises. Il est plus que pertinent de systémiser leurs échanges vers une mise en commun des intérêts.

Economie territorialisée et stratégies collectives

Un système économique territorialisé comprend inévitablement des éléments de proximité géographique qui combinent la coordination d'acteurs situés et l'ancrage de ces acteurs dans un espace physique donné. Le territoire devient alors le résultat d'une création par les acteurs (Pecqueur, 2006)⁵. Les entreprises faisant partie des acteurs prépondérants de l'économie, il convient, dans une approche territorialisée, de leur porter une attention particulière et privilégiée pour comprendre la manière donc elles agissent.

Si l'on considère l'entreprise en la personnifiant, ce qui paraît très efficace pour en comprendre les rouages, nous pouvons reprendre l'hypothèse de la Reine Rouge du biologiste Leigh Van Valen.

Ce dernier s'intéresse à l'évolution des espèces en expliquant que « *l'évolution permanente d'une espèce est nécessaire pour maintenir son aptitude face aux évolutions des espèces avec lesquelles elle coévolue* » (Leigh Van Valen, 1976)⁶.

Cette hypothèse postule que l'environnement d'un groupe concurrentiel d'organismes (principalement les autres organismes vivants, prédateurs, compétiteurs, ou parasites) se modifierait en permanence. De fait, l'adaptation serait toujours à recommencer, et l'extinction toujours aussi probable. Cette théorie privilégie les facteurs biotiques comme facteurs sélectifs au cours de l'évolution. Elle n'est néanmoins pas incompatible avec l'intervention de facteurs abiotiques, comme le climat et l'évolution géophysique.

L'entreprise n'étant pas un objet figé mais au contraire mouvant et actif dans l'espace et dans le temps, il semble alors tout à fait intéressant et pertinent d'analyser sa situation sous le

⁵ Pecqueur, Bernard. « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et sociétés*, vol. 124-125, no. 1-2, 2006, pp. 17-32.

⁶ Leigh Van Valen, « Ecological Species, Multispecies, and Oaks. » *Taxon* 25, no. 2/3 (1976): 233-39

même prisme que l'hypothèse de la Reine Rouge. En effet, elle évolue aussi bien par ses inductions endogènes que par les interactions avec les autres. La théorie de Van Valen peut donc être paraphrasée pour soutenir que *l'évolution permanente d'une entreprise est nécessaire pour maintenir son aptitude face aux évolutions des autres entreprises avec lesquelles elle coévolut* (De Vittoris et Monguillon, 2022)⁷.

Face aux nouveaux risques qui menacent leur viabilité, les petites entreprises doivent, plus que jamais, trouver des solutions pour ne pas remettre en question leur existence par rapport aux grandes entreprises (moins vulnérables *a priori*). Pour ce faire, le prisme de la coopération entre concurrents semble l'option la plus pertinente pour éliminer la fragilité générée par le concept même de concurrence. Cette option encourage le gain de confiance de ces entreprises et favorise l'intelligence collective. Elles peuvent donc s'allier soit avec d'autres entreprises, soit avec d'autres types d'organisations. Nous pouvons citer la montée en puissance des méta-organisations (Leys, Joffre, 2014)⁸, des groupements d'employeurs, des initiatives publiques, des écosystèmes territoriaux d'innovation, etc.

L'objectif est de croiser les regards sur des problématiques communes, sur des domaines d'exploitation partagés, pour atténuer les vulnérabilités, absorber les impacts négatifs des phénomènes et intégrer le risque et l'incertitude dans la culture managériale.

Le territoire et la gouvernance des écosystèmes

Une articulation entre le local, le national et l'international est déjà bien installée. La relation renforcée des territoires locaux à l'économie mondiale est exprimée par le néologisme « glocalisation » (contraction de globalisation et localisation). Il s'agit en réalité d'une synergie entre des institutions locales et la compétitivité sur les marchés internationaux (Pecqueur, 2007)⁹.

D'ailleurs, si le développement et l'aménagement des territoires relevait autrefois des compétences de l'État (niveau central), ce sont aujourd'hui les collectivités territoriales (niveau décentralisé), notamment les Régions, qui en sont à la manœuvre.

Le secteur public joue donc un rôle prépondérant dans la gouvernance de l'économie sur son territoire. En effet, celui-ci s'empare du sujet par le biais du partenariat public-privé car l'entreprise est à la fois un espace de travail, un lieu de production de richesses, le principal moyen d'insertion sociale, et l'expression de la créativité économique (Draperi, 2011)¹⁰.

⁷ Raphaël de Vittoris, Loïc Monguillon, « Par-delà la résilience et l'antifragilité. L'entreprise au XXI^e siècle. » Stratégie, Management et Organisation, Eska (2022)

⁸Leys, Valérie, et Patrick Joffre. « Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. Une étude appliquée au champ de la santé », Revue française de gestion, vol. 241, no. 4, 2014, pp. 121-134.

⁹ Pecqueur, Bernard. « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », L'Économie politique, vol. no 33, no. 1, 2007, pp. 41-52.

¹⁰ Draperi, Jean-François. « Chapitre 9. L'économie territoriale », , L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie, sous la direction de Draperi Jean-François. Dunod, 2011, pp. 199-226.

Pour générer la résilience et l'anti-fragilité des entreprises, un système de gouvernance paraît donc indispensable (Grumbach, 2022)¹¹. En ce qui concerne l'exposition aux risques climatiques, le territoire semble alors être l'organe de gouvernance des écosystèmes le plus pertinent.

Tout d'abord, pour des raisons géographiques car les événements climatiques vécus sont les mêmes sur tout le territoire. Il est en effet très peu probable d'observer de grandes variations de climat sur un même territoire.

Par ailleurs, la proximité des acteurs facilite les échanges, la prise en compte des spécificités et l'innovation collective. L'objectif est en quelque sorte d'utiliser le patrimoine cognitif collectif construit localement dans l'histoire longue. En effet, en période de crise, on attend des réactions rapides et efficaces. Si les interlocuteurs se comprennent et partagent les mêmes schémas mentaux, ils ont plus de chance d'agir vite et dans le même sens. La territorialisation des démarches permet de gagner du temps et de l'efficacité dans les actions menées pour faire face aux épisodes de crise.

De plus, la connaissance des problématiques mais aussi des atouts par les acteurs du territoire permet de mieux résorber ses fragilités et de développer son attractivité. L'idée étant de fuir toute forme de dépendance du territoire par rapport à un autre, et bien au contraire de favoriser une certaine autonomie de celui-ci. La pleine conscience de ces éléments est indispensable à l'anti-fragilité souhaitée. L'intérêt de l'audit social au niveau territorial est alors une fois de plus démontré puisqu'il permet au territoire, et donc à ces entreprises, de se procurer un avantage concurrentiel et de maintenir un climat social serein.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Peretti, Jean-Marie. « Chapitre 4. Audit social et RSE », , *Ressources humaines. Le manuel de référence - Label Fnege 2018*, sous la direction de Peretti Jean-Marie. Vuibert, 2019, pp. 95-118.

[2] Parrod, Camille, et al. « Vulnérabilité et adaptation aux effets du changement climatique dans le Haut-Chablais : enseignements d'une démarche d'accompagnement », *Sciences Eaux & Territoires*, vol. -, no. 5, 2020, pp. 1g-7.

[3] Boissier, Fabrice. « Les territoires face à l'adaptation au changement climatique », *Études*, vol., no. 9, 2020, pp. 45-56.

[4] Niang, Amadou, Sébastien Bourdin, et André Torre. « Vers une territorialisation des dynamiques de l'économie circulaire ? Analyse du cas français, 2008-2015 », *Revue d'économie industrielle*, vol. 177, no. 1, 2022, pp. 67-101.

¹¹ Grumbach, Stéphane. « 8. La gouvernance de l'écosystème », , *L'empire des algorithmes. Une géopolitique du contrôle à l'ère de l'anthropocène*, sous la direction de Grumbach Stéphane. Armand Colin, 2022, pp. 179-201.

[5] Pecqueur, Bernard. « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et sociétés*, vol. 124-125, no. 1-2, 2006, pp. 17-32.

[6] Leigh Van Valen, « Ecological Species, Multispecies, and Oaks. » *Taxon* 25, no. 2/3 (1976): 233–39

[7] Raphaël de Vittoris, Loïc Monguillon, « Par-delà la résilience et l'antifragilité. L'entreprise au XXIe siècle. » *Stratégie, Management et Organisation*, Eska (2022)

[8] Leys, Valérie, et Patrick Joffre. « Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. Une étude appliquée au champ de la santé », *Revue française de gestion*, vol. 241, no. 4, 2014, pp. 121-134.

[9] Pecqueur, Bernard. « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *L'Économie politique*, vol. no 33, no. 1, 2007, pp. 41-52.

[10] Draperi, Jean-François. « Chapitre 9. L'économie territoriale », , *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*, sous la direction de Draperi Jean-François. Dunod, 2011, pp. 199-226.

[11] Grumbach, Stéphane. « 8. La gouvernance de l'écosystème », , *L'empire des algorithmes. Une géopolitique du contrôle à l'ère de l'anthropocène*, sous la direction de Grumbach Stéphane. Armand Colin, 2022, pp. 179-201.

ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES : COMMENT LES INDIENS ENCOURAGENT CETTE ATTRACTIVITÉ : L'EXEMPLE DE BANGALORE AU KARNATAKA

Mouloud MADOUN

Professeur Inde

INTRODUCTION

Dans cette présentation, nous montrerons comment l'Inde encourage et incite les territoires à améliorer leur attractivité. Et comment l'Inde réconcilie les deux approches théoriques de l'attractivité des territoires :

- Sommes-nous en phase avec l'approche Centre périphérie qui consiste pour un territoire à être compétitif en termes d'économie d'échelle et de coût des transports suffisants pour attirer des investisseurs qui rechercheraient les localisations où la demande est forte ; celle-ci l'est d'autant plus que plusieurs investisseurs choisissent cette localisation. On est dans l'approche endogène d'attractivité et de développement. Bangalore pourrait illustrer cette approche.
- Sommes-nous au contraire en cohérence avec le modèle d'attractivité exogène chère à l'économie de croissance exogène, de « l'économie résidentielle » où le territoire chercherait à capter les revenus provenant de l'extérieur. Cette approche pourrait aussi correspondre dans une certaine mesure à cette approche.

En fait, l'attractivité indienne ne s'intègre que peu dans ces deux modèles. L'expérience indienne tente plutôt de concilier ces deux approches. Nous verrons comment s'effectue cette réconciliation.

Dans un premier temps, nous montrons les limites de l'approche top-down : Jusqu'en 1991, la plupart des initiatives de développement étaient prises par le Centre. Cette approche a produit des résultats sociaux positifs ; elle a aussi permis de maintenir les grands équilibres. Mais elle a aussi produit une certaine passivité des états et des entreprises. On se contentait du taux « hindou » de croissance qui n'excédait pas les 3,5 %.

À partir de 1991, des réformes majeures étaient entreprises. Elles visaient à faire des états des contributeurs au développement national, responsables de l'attractivité de leurs territoires et de l'amélioration de l'image de l'Inde en général. Il y a 29 états en Inde avec leurs atouts, leurs ressources, avantages et limites. L'État central ne peut générer le développement si les états se contentaient d'attendre les initiatives et l'aide de l'État central.

Comment encourager cette recherche de l'attractivité tout en préservant une certaine harmonie globale entre les états, le Centre et la société ?

Un exemple tout récent illustre parfaitement cette transition de l'approche top down à l'approche down-up : Il y a deux mois, un méga projet de plus de 22 milliards de dollars était entrepris par l'entreprise indienne Vedanta en partenariat avec Foxconn, de Taiwan pour produire des microprocesseurs. Des sites potentiels étaient identifiés dans toute l'Inde. Puis Maharashtra et Mumbai (Bombay) étaient de plus en plus pressentis. Les négociations ont lieu avec les autorités de l'état du Maharashtra. Les entreprises étaient sur le point de signer quand, à la dernière minute, à la surprise générale, les managers décidèrent de choisir le Gujarat, un État du nord-ouest, pour accueillir le projet. Les débats ont été extrêmement virulents. Une motion de censure tendant à renverser le gouvernement était déposée par des députés reprochant au gouvernement d'avoir terni l'image du Maharashtra et de Mumbai en particulier, en ratant une telle opportunité.

Cet exemple montre comment l'État central pousse les états à prendre des initiatives pour être plus attractifs et ne plus compter sur l'État Central pour les assister. L'État n'apporte plus son soutien systématiquement aux territoires.

Pour rendre compte de manière plus approfondie cette recherche de l'équilibre entre interventionnisme de l'État central et initiative locale, nous avons choisi l'exemple du Karnataka et sa capitale, Bangalore. Nous montrerons comment l'État du Karnataka a su tirer profit des réformes prises le gouvernement central, aller au-delà, pour devenir le territoire le plus attractif de toute l'Inde. Cette attractivité de Bangalore est devenue l'instrument clé de l'attractivité de l'Inde et de la transition d'une image ancienne, figée, à une image plus dynamique. Le choix des nouvelles technologies va engager l'Etat et l'union indienne dans un processus de transformation dont les effets multidimensionnels affectent tout le pays.

Les implications sont discutées en termes de gouvernance et surtout de management des talents. Devenir attractif est très important, mais maintenir et améliorer cette attractivité devient un enjeu majeur compte tenu, entre autres de la compétition interne, entre les états et l'internationale. Le management des talents sera le défi des années à venir.

L'audit social peut jouer un rôle majeur dans l'évaluation de cette attractivité et surtout sa durabilité. Pour cela, c'est la gouvernance qui sera interrogée : Comment mesurer l'attractivité et ses effets sur la croissance, l'emploi mais aussi les inégalités et la culture.

C'est un des enjeux que rencontrent des états aussi performants comme Bangalore ; il s'agit pour eux de s'interroger sur la capacité à diffuser ce développement dans tout l'état et maintenir le bien être que recherchent des talents de plus en plus qualifiés et de plus en plus exigeants.

BANGALORE : LA MÉTAMORPHOSE D'UN ÉTAT ET D'UN PAYS

Comment l'Inde encourage et stimule l'attractivités de ses territoires
L'exemple de Bangalore et le Karnataka

RÉSUMÉ

Avant les occupations étrangères, musulmanes, puis occidentales, l'Inde était avec la Chine, le pays- continent le plus développé comme l'a très bien analysé A. Maddison. Elle attirait les commerçants et hommes d'affaires du monde entier pour ses richesses multiples et contribuait pour plus de 30 % au commerce mondial.

Avant de se transformer en impérialismes, les différents groupes étrangers, débarquant en Inde. Arabes puis français, néerlandais, portugais et enfin britanniques étaient motivés par des raisons commerciales. Ils venaient faire des affaires. Et les bienvenus en Inde. Ce n'est que progressivement que musulmans puis occidentaux, en particulier britanniques, allaient transformer leurs relations commerciales en domination colonialiste. Ces relations de domination allaient durer mille ans pour les musulmans et 200 ans pour les britanniques, qui ne quittèrent l'Inde qu'en 1945, en laissant un pays appauvri et une civilisation en déclin. Sur le plan économique l'Inde ne jouait plus qu'un rôle marginal dans le monde avec moins de 5 % de part de marché, loin des 35 % jusqu'au 13e siècle. La dernière famine se produisit en 1943 et fit des millions de victimes surtout dans le West bengale.

L'indépendance était considérée comme un moyen et non une finalité ; il fallait restaurer sa place économique dans le monde et faire renaître sa civilisation millénaire.

Avec une population de plus de 400 millions et 80 % d'analphabètes, les défis étaient énormes. Pour re émerger et se développer, il fallait nourrir cette population et créer des emplois. C'était l'urgence. Le « rendez-vous avec son destin » était alors pris par le gouvernement indien dirigé par Nehru sous le regard attentif de Gandhi puis des Gandhians suite à la mort du Mahatma en 1948.

S'inspirer d'autres expériences mondiales sans compromettre sa souveraineté. Et sans mettre en danger les valeurs civilisationnelles. C'était et c'est toujours le défi principal. Que faire et comment ?

Deux modèles d'attractivité et de développement se présentaient aux gouvernants :

- Le premier, exogène, consistait à attirer les moyens du développement de l'extérieur afin de dynamiser et stimuler le développement local. Ce qui pouvait mettre beaucoup de temps avant de produire ses effets. Un modèle risqué : D'une part, l'Inde n'avait pas trop de temps à perdre face aux famines qui guettaient, d'autre part, ce modèle

pouvait provoquer des déséquilibres économiques et sociaux, voire mettre en danger les valeurs culturelles que l'Inde tenait à préserver.

- Le deuxième modèle, endogène, s'appuyait sur les ressources internes tout en injectant des éléments inspirés de l'extérieur pour soutenir et accélérer les initiatives locales.

C'est cette deuxième option et voie qui avait été choisie par le gouvernement socialisant de Nehru.

Développement industriel et agricole, promotion des richesses culturelles allaient constituer la stratégie fondatrice de l'Inde. Cette recherche d'un équilibre délicat entre des options et dimensions contradictoires est toujours une préoccupation en Inde.

À titre d'exemple, mentionnons certains dilemmes que les indiens devaient affronter et surmonter. L'Inde de Nehru était socialisante, avec un développement inspiré de l'URSS. Or, sur le plan politique, elle n'avait rien à voir avec l'URSS et mettait en place un système démocratique calqué sur le modèle laïc des démocraties occidentales. Un autre exemple est le système éducatif lui-même : Il fallait éduquer massivement pour sortir l'Inde de l'illettrisme qui touchait l'écrasante majorité des indiens, et assurer l'égalité de tous. Cette tâche était l'une des plus difficiles compte tenu des différences sociales énormes exacerbées par le système des castes. En même temps, le gouvernement Nehru initiait une éducation haut de gamme, élitiste, pour mettre en œuvre et soutenir sa stratégie de développement très ambitieuse. Il créait des instituts de management et d'ingénieurs en imitant les américains et leurs universités. Ainsi les premiers IIM étaient gérés sur le modèle de Harvard avec des professeurs venus de Harvard et les IIT gérés sur le modèle du MIT avec les experts du MIT et d'autres écoles américaines d'ingénieurs. Enfin, pour mettre en valeur la culture indienne et la promouvoir, Nehru faisait appel à des designers américains. Deux experts américains étaient choisis après un concours international. Ces deux experts, une fois en Inde, allaient vite affronter la diversité, la complexité et la richesse de la culture indienne et sa force d'attraction. Mettre en œuvre également et en même temps le modèle Mahalanobis, fondé sur le modèle soviétique, et l'entreprise privée pour susciter le développement et promouvoir l'attractivité était, et le reste aussi jusqu'à un certain point, la démarche indienne.

L'INDE, UNE BRÈVE INTRODUCTION

L'Inde est une union de 29 États possédant chacun sa capitale, son gouvernement, son parlement et sa langue. Chaque État, comme le stipule la constitution, gère de manière autonome toutes les activités à l'exception des affaires étrangères et la défense.

La constitution délimite les attributions entre le centre localisé à Delhi et la « périphérie » représentée par les États. Certaines attributions sont partagées entre le centre et les États. Les conflits sont traités et résolus par la Cour Suprême qui veille aussi à la constitutionnalité des lois.

À l'image de l'Inde, les États sont très différents en termes de ressources et de niveau économique et social.

Les langues sont aussi très différentes. Les États du nord, environ 400 millions de personnes parlent l'Hindi, alors que le sud, parle les langues Dravidiennes qui sont le Telugu en Andhra Pradesh et Telangana, Tamil au Tamil Nadu, le Malayalam au Kerala et le Kannada au Karnataka. L'anglais, langue officielle associée, joue le rôle de communication et de lien entre les différents États, d'un côté, le Centre et les États de l'autre.

Dans cette présentation nous nous attarderons sur un de ces États du Sud, le Karnataka et sa capitale, Bengaluru (Bangalore) à l'origine d'une remarquable aventure industrielle qui a transformé radicalement la ville elle-même, mais aussi l'État dont elle est la capitale, mais aussi tout un pays, l'Inde.

En effet, jusqu'aux années 80, l'Inde était perçue à travers des stéréotypes qui n'ont pas totalement disparu : Pays figé, immobile, archaïque où les vaches sont sacrées, l'Inde intéressait et attirait peu de monde à l'exception de certains chercheurs de spiritualité et de yoga.

Aujourd'hui, cette image semble avoir radicalement changé : Bangalore est devenue la Silicon Valley et l'Inde la destination des Nouvelles technologies. Le pays tout entier est dorénavant connu beaucoup plus à travers cette ville devenue en quelques décennies le champion mondial des Nouvelles Technologies. (Les fameux IT). Bangalore s'est métamorphosée mais a métamorphosé l'image de toute l'Inde. Comme si l'Inde se réduisait aux IT et Bangalore. En réalité, il y a une complexité indienne à laquelle il est difficile d'accéder si on ne suspend pas notre voix du jugement.

Comment en est-on arrivé là ? Quels processus et quels facteurs ont permis le succès unique de cette aventure ?

Nous montrerons comment des facteurs endogènes ont rendu possible cette transformation puis provoqué un intérêt voire une admiration des investisseurs étrangers et du monde en général.

Nous montrerons ensuite que la renaissance de l'Inde, y compris par les IT, n'est pas due seulement aux réformes des années 90 et surtout celles décidées par le gouvernement Modi. Celui-ci a incontestablement stimulé et dynamisé cette renaissance. Cependant, d'autres raisons fondamentales sont derrière cette « success Story ». Elles sont incorporées (Embedded) dans la civilisation indienne, comme on le montrera

Enfin nous montrerons aussi les défis, voire les risques que la stratégie du tout croissance pourrait engendrer.

L'ÉTAT DU KARNATAKA ET SA CAPITALE, BANGALORE : L'INDE AU « RENDEZ-VOUS » DE SON DESTIN

La capitale du Karnataka est devenue la locomotive du développement de l'État mais aussi de l'Inde tout entière grâce à l'informatique et la haute technologie. C'est la terre d'accueil par excellence des investisseurs étrangers. C'est l'image, voire l'avenir de toute l'Inde qui se dessine à Bangalore. Grâce à des initiatives de jeunes entrepreneurs, certains venus des États Unis, la ville s'est focalisée sur l'informatique et les nouvelles technologies. Aidée et soutenue à la fois par l'État du Karnataka qui avait compris l'importance de l'informatique, puis par l'État central, Bangalore va devenir l'instrument clé des transformations de l'Inde et de l'attractivité du territoire.

Dès les années 80, l'État du Karnataka s'engage dans les nouvelles technologies et anticipe un processus qui bouleversera l'Inde toute entière. En effet, l'État s'ouvre à tous les entrepreneurs potentiels. Ainsi, les géants que sont aujourd'hui Wipro, Infosys, et d'autres entreprises plus modestes, avaient démarré leur aventure dans de modestes garages avant d'être soutenus par le gouvernement du Karnataka qui mit à leur disposition un parc technologique, devenu plus tard Techno parc puis High Tech City. En 1980, ce sont deux ingénieurs de Wipro qui quittèrent leur garage au Nord de l'Inde pour rejoindre le sud, à Bangalore. Wipro pèse aujourd'hui près de 35 milliards de dollars américains. En 1985, l'État avança 24 laks (26 000 euros) pour soutenir le projet qui allait devenir Infosys qui pèse plus de 42 milliards de dollars.

En valeur économique, le Karnataka se place à la troisième place en Inde. Il contribue pour 18,6 % du PIB national alors que sa population ne constitue que 5 % de la population totale.

	Valeur Economique	Croissance du PIB	Composition du PIB			Population En million (%)
			Agriculture	Industrie	Services	
Maharashtra	13,5	17,9	13,1	26,8	60,1	112 (9)
Tamil Nadu	9,2	14,6	12,7	33	54,3	72 (5,9)
Karnataka	8,7	18,6	14,1	19,8	66,1	61 (5)
Gujarat	8,2	12	20	43	37	60 (4.9)
Uttar Pradesh	7,4	-9	26,1	25	48,9	200 (16.5)

Tableau 1 : Les 5 Etats les plus performants.

Source : Construit par l'auteur à partir de données officielles,

LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS LA PROMOTION ET LE DÉVELOPPEMENT

L'État du Karnataka se projette pour 2030 comme l'État le plus dynamique et la locomotive du développement de l'Inde avec un PIB attendu d'1 trillion. Il a ainsi mis en place une

politique pour soutenir, renforcer ce secteur et retenir les entreprises HIGH Tech installées sur son territoire.

C'est sa capitale, Bangalore qui joue le rôle de locomotive du développement et qui inspire de plus en plus d'états et de villes. La compétitivité entre territoires et villes se fait de plus en plus agressive.

C'est à Bangalore que se concentre l'essentiel des technologies de l'information. Aujourd'hui le nom de Bangalore renvoie directement aux technologies de l'information et les géants que sont WIPRO, TCS, Infosys... L'attractivité de Bangalore et le développement de l'État sont étroitement liés aux technologies de l'information.

BANGALORE : SILICON VALLEY DE L'ASIE

En quelques décennies, les origines modestes d'une petite bourgade essentiellement agricole comme son nom l'indiquait « Benda Kalooru » (haricots bouillis), ne sont qu'un très lointain souvenir. La transformation est radicale. Non seulement Bangalore est la capitale incontestée des Nouvelles technologies, mais aussi de plusieurs domaines d'excellence, tels que les biotechnologies avec Biocon, ou dans la recherche universitaire comme l'illustrent des institutions de réputation mondiale telles l'Université de droit, ou l'Indian Institute of Technologie (IIT), Indian Institute of Management (IIM-B) et surtout l'Indian Institute of Science, un prestigieux institut de science.

Quelques caractéristiques permettent d'illustrer cette performance exceptionnelle de Bangalore qui devient la quatrième ville la plus attractive au monde en termes d'investissements étrangers VC :

- 200,000 expatriés ont choisi Bangalore pour y travailler ou créer leurs propres entreprises.
- 450 laboratoires de recherche dans différentes disciplines sont installés à Bangalore.
- 300 000 Ingénieurs designers spécialement dédiés à l'industrie automobile, en particulier sont employés à Bangalore.
- 100 000 PhD travaillent à Bangalore dans les différentes disciplines.
- 2 500 entreprises spécialisées dans l'intelligence artificielle impactant tous les métiers y compris l'éducation et surtout la santé ont choisi Bangalore.
- Bangalore emploie plus de 2millions d'employés et techniciens dont 90 % sont hautement qualifiés.
- 400 des 500 organisations de Fortune sont installées à Bangalore.
- Ses start- up ont levé plus de 62 milliards de dollars entre 2014 et 2022.
- Ses entreprises ont exporté 65 milliards de dollars en 2022. Ce qui constitue plus de 38 % des 170 milliards exportés par toute l'Inde.
- Bangalore est une ville de 11 millions d'habitants avec un revenu par tête de 11 000 dollars le plus élevé de l'Inde.

Ces résultats sont reconnus par la place qu'occupe Bangalore dans les investissements Venture Capital et surtout l'évolution remarquable qu'elle a connue les cinq dernières années comme le montre le tableau suivant.

Bangalore est devenue la quatrième ville la plus attractive au monde en terme d'investissement de VC (Venture Capital).

	2017	2018	2018	2020	2021	2022 (01-04)
Bay Area	34,1	56	55,5	61	121,3	35.9
New York	15.7	18	17	16.4	46.6	11
Boston	8.1	12.5	11.2	14.4	29.9	4.8
Londres	7	6	12.8	12.2	28.1	9.9
Bangalore	4.4	3.8	5.2	7.3	18.6	5.8

Tableau 2 : Top Hubs par Investissements des Venture Capital,

Source : rapport Karnataka.

LES RAISONS DU SUCCÈS

I- Le Karnataka : Un État d'entrepreneuriat

Comme le montre le tableau 1, l'État du Karnataka se distingue par la prépondérance de l'économie des services qui constituent 66,1 % de son économie. Les emplois créatifs et l'innovation sont considérés comme l'instrument clé de création d'emploi et de modernisation de l'État et du pays.

Le processus d'attraction des entreprises High Tec et des starts up a démarré bien avant l'ouverture économique de l'Inde décidée dans les années 90. Le Karnataka a su saisir les frémissements de changement que le gouvernement central voulait entreprendre mais hésitait encore à prendre le risque. Ce qu'il fit plutôt modérément à partir de 1990. L'État central engagea les réformes majeures pour s'ouvrir au monde et attirer les investisseurs étrangers L'Inde en avait besoin compte tenu de la situation délicate dans laquelle se trouvait le pays. Le dilemme était soit s'endetter et dépendre du FMI et mettre en danger sa souveraineté ou engager une transformation interne pour susciter un développement endogène. C'est un équilibre entre ces deux options qui a été trouvé pour éviter de heurter l'harmonie sociale et aggraver les conditions des plus démunis.

Dès 1980, le Karnataka décida d'aider tous ceux qui souhaitaient créer leur entreprise, sur son territoire. Le cas de Wipro illustre ce soutien que l'État apporte aux projets innovants : Avec 10 dollars en poche deux ingénieurs installés dans leur garage au nord de l'Inde décidèrent de sortir de l'activité agricole de leurs parents pour se lancer dans la technologie. Ils cherchèrent un local et un environnement favorable. Ils furent accueillis à Bangalore qui mit à leur disposition un local et les équipements nécessaires à la réalisation de leur projet.

Anticipant le développement potentiel, l'État décida de créer un parc technologique pour accueillir tous les projets High Tech.

L'État du Karnataka était convaincu que seule l'innovation, et les startups en particulier, pouvaient contribuer significativement à la résolution des problèmes économiques et l'emploi.

Toutes les conditions sont ainsi mises en place pour favoriser les projets créatifs.

Parmi ces conditions citons quelques-unes :

- Naissance du parc technologique qui devient la High Tech city. L'État offre et aménage des terrains pour l'installation des projets d'entrepreneurs nationaux puis étrangers qui allaient affluer à partir des années fin 90.
- Main d'œuvre qualifiée sortie de IIT et autres IIT et écoles d'ingénieurs en informatiques,
- Niveau et qualité de vie se métamorphosent à Bangalore. Les expatriés s'installent confortablement dans des conditions équivalentes voire meilleures que celles qu'ils ont laissées chez eux.
- Système fiscal extrêmement avantageux.

II- Le centre au service de la périphérie, des territoires et des villes

Le gouvernement Central a compris qu'il lui était difficile, voire impossible, tout seul, de stimuler le développement, condition de création d'emplois et de réduction de la pauvreté. Il avait besoin des initiatives des territoires, des États et surtout des entreprises. Il fallait donc alléger les procédures et les règles qui réduisaient la capacité d'initiative et d'entreprendre des entreprises, d'une part, faciliter l'attraction des investisseurs étrangers par la création des conditions d'accueil et de développement, d'autre part. La première stratégie est de passer du pouvoir du gouvernement dont il fallait réduire le poids à la gouvernance, « moins de gouvernement et plus de gouvernance ». La deuxième est le développement de la numérisation, la stratégie de « Digital India » pour passer de l'économie administrée à l'économie entrepreneuriale.

II-1 : Des réformes progressives pour passer du pouvoir du gouvernement à la gouvernance

Le Gouvernement central a compris que son rôle n'était plus de décider et imposer des stratégies de développement par le haut, mais de se mettre au service des territoires. Cette prise de conscience a pris naissance dès 1980, mais timidement pour tenir les équilibres sociaux. La rhétorique étatiste, les discours de l'État providence protecteur rassuraient encore les citoyens, surtout les plus vulnérables. Pourtant, ne pouvant ignorer la situation économique et financière fragile, le gouvernement lança certaines réformes qui

commencèrent à produire leurs effets. Ainsi, l'Inde commençait à sortir du taux Hindu pour atteindre 6 % de croissance. Le revenu par habitant connut une progression significative et passa en quelques années de 1,5 à plus 3,6 %.

Les progrès réalisés sont lents et assez modérés. Contrairement à la Chine dont les résultats étaient impressionnants et rapides ; l'Inde, compte tenu de sa structure démocratique et de la complexité de son tissu social, adoptait une stratégie Down Up, progressive et consensuelle. Il faut aussi noter la relation au temps tournée plus vers le long terme. Une démarche non linéaire caractérise la stratégie indienne : On avance, pas à pas, avec des avancées mais aussi des reculs possibles pour corriger et mieux avancer.

Ce n'est qu'à partir des années 90 que des réformes audacieuses, rendues nécessaires par la situation financière mais aussi par les difficultés de l'État et du secteur public à résoudre les problèmes économiques étaient entreprises. Des personnalités plus réformistes, comme le nouveau premier ministre Narasimha Rao et surtout son ministre des finance, Manmohan Singh vont prendre des décisions majeures pour stimuler le développement. Il s'agit de réformes à « visage humain » et une « croissance inclusive », car il est important que le consensus soit sauvegardé et que les effets ne heurtent pas les parties vulnérables de la société.

La stratégie du passage du gouvernement à la gouvernance va se concrétiser par plusieurs initiatives prises par le gouvernement et accélérées par le Gouvernement Modi. Ainsi la plupart des activités administratives peuvent être effectuées par internet : Passeport, pièce d'identité. Démarrer sa start up est facilité par le guichet unique qui remplace les 70 guichets exigés précédemment. Les entrepreneurs n'ont plus à passer d'un guichet à un autre pour obtenir les autorisations nécessaires. Il leur suffit d'avoir un ordinateur ou un smartphone pour le faire. Pour obtenir un visa et accomplir toutes les formalités telles que les enregistrements à la police, nul besoin de se déplacer non plus. On peut tout faire par internet.

L'État et ses services sont ainsi mis au service de la périphérie, des entreprises, start up et citoyens de façon générale.

II-2 : Soutien aux activités qui promeuvent les innovations

Les télécommunications sont l'une des priorités du gouvernement pour faciliter les communications et les réseaux. Avec le soutien des entreprises, telles Reliance, les télécommunications permettent de faciliter l'accès de tous au marché. Grâce à un coût imbattable de la communication, le nombre d'abonnés va augmenter de façon exponentielle. Tout peut se réaliser grâce au smartphone dorénavant à la portée de tous. L'autre domaine d'investissement massif du gouvernement est la numérisation que le gouvernement Modi, à partir de 2014 va considérablement accélérer.

La numérisation va s'articuler autour de trois pôles clés : (Digital India, MakeIndia, Incredible India). Ces trois pôles vont guider les actions du centre et des États (la périphérie)

Le gouvernement Modi et probablement l'engagement personnel du Premier ministre, donneront un coût d'accélérateur à ce processus unique qui vise à métamorphoser l'Inde toute entière. Aujourd'hui, le principal outil de travail est le smartphone.

- Digital India aura plusieurs effets notables sur le travail mais aussi la vie des citoyens.
- Généralisation de WiFi (500 gares ont été dotées de WiFi gratuit) avec la collaboration de Google.
- Accès internet low cost pour 500 000 villages avec le soutien de Microsoft qui participe aussi au programme des 100 « smart citées ».

D'ores et déjà, les réservations pour les voyages tous moyens se font par internet. Avion bien sûr, mais aussi, les bus, le train : Red Bus, Indian Rail ont mis en place les plateformes que plus de 40 % des citoyens ont commencé à utiliser.

Le Pay Pal est le mode de paiement privilégié des indiens. Il est utilisé par les vendeurs de fruits et légumes, les cafés, les restaurants des rues quelle que soit la somme engagée.

La numérisation va aussi faciliter les autres activités dans tous les domaines : E-Commerce, E-choupal facilitent les activités de service et l'agriculture.

Grâce à l'effet des « fertilisations croisées », d'autres industries telles les industries pharmaceutiques et biotechnologiques vont connaître une croissance remarquable et faire de l'Inde un acteur mondial, grâce à l'explosion des génériques, , la sous-traitante internationale des activités de recherche et de testing ainsi que le tourisme médical. Des noms comme Dr Reddy de Hyderabad, Cipla ou Aravind Eye hospital sont devenus des leaders mondiaux recherchés par les étrangers venant d'Europe et des USA non seulement pour le coût des opérations mais aussi leur qualité et rapidité.

La numérisation et la stratégie de Digital India s'accélèrent grâce à l'implication des géants comme Reliance Digital, dirigé par le milliardaire Ambani qui décida d'investir 60 Mn de \$, par Tata qui embauche 60 000 personnes en 2018, Birla qui investit 5 Milliards dans les nouvelles technologies pour les prochaines années. Par ailleurs d'autres États, imitant Bangalore, vont prendre des initiatives dans ce domaine. L'État du Telangana réussit à convaincre Google de créer le plus grand campus hors USA à Hyderabad. Google décida d'investir plus de 150 millions de dollars.

II-3 : Explosion des start up

La numérisation offre des opportunités considérables aux start up potentielles. Trois facteurs expliquent l'optimisme des entrepreneurs

- La taille du marché local : La population indienne franchit le 1,4 milliard. La consommation explose grâce à l'amélioration constante du pouvoir d'achat.

- Disponibilité de talents digitalisés et ingénieurs sortis des Instituts de technologie dont les prestigieux IIT, IIIT et NIT.
- L'encouragement du gouvernement et ses engagements pour faciliter toutes les procédures nécessaires. Ainsi est remplacé le labyrinthe des taxes par un seul modèle appelé GST (Goods and services Tax), équivalent à la TVA. Les formalités administratives sont facilitées par l'attribution d'un numéro unique, la PAN card (permanent account Number) remplacé par Adhar Card qui permet de faire toutes les démarches auprès de toutes les administrations locales ou nationales et tous les multiples partenaires (plus de 70) qui exigeaient chacun un numéro. Un seul numéro suffit dorénavant.

Ainsi aujourd'hui, les start up ne se précipitent plus à Bangalore seulement mais partout ailleurs où les opportunités se sont multipliées. Ainsi l'État du Bihar, UP, Jarkhand très en retard, il y a une dizaine d'années sont gagnés par l'effervescence digitale et son dynamisme. Des États comme AP, le Telagana et bien sûr Maharashtra et Gujarat voient de plus en plus de start up affluer sur leur territoire, deviennent plus attractifs et engagent des actions agressives pour convaincre les entrepreneurs de la supériorité de leur territoire. L'Inde est connectée, non seulement en interne mais aussi globalement et peut attirer aussi les entrepreneurs étrangers.

Le nombre de start up passe de 3 100 en 2014 à plus de 15 000 en 2022 créant plus de 250 000 emplois.

Avant un financement public dérisoire, les start up vont proliférer partout en Inde. Un autre élément mérite d'être souligné, c'est l'interaction entre les étudiants indiens et la diaspora de plus en plus sollicitée. Un nombre de plus en plus grand de NRI (Non Resident Indian) reviennent en Inde pour créer leur propre start up ou le font avec des locaux. Ce phénomène va faciliter le mouvement entrepreneurial et l'accélérer car cela donne confiance aux partenaires qui acceptent de prendre plus de risque. Cette effervescence attire de plus en plus d'étrangers qui s'installent en Inde pour s'engager dans cette aventure. L'Inde, grâce à son ouverture d'esprit permet à des étrangers de venir y travailler ou créer leur entreprise. Certains étrangers ont connu des succès exceptionnels en devenant PDG d'entreprises Indiennes : Wipro dirigée par un Français, Tata Air India a un PDG de nouvelle Zealand.

La transformation de l'e-commerce est un autre exemple de cette interaction entre NRI et locaux : À titre d'exemple, en 2007 était créé, Flipkart, concurrent d'Amazone, aujourd'hui alliés, par deux étudiants sortis de IIT Delhi et des NRI. Elle est valorisée à 6 milliards de dollars en 2016 et emploie plus 33 000 employés. D'autres acteurs se sont lancés dans l'e-commerce comme snapdeal et de multiples entreprises commercialisant toutes sortes de produits agricoles comme myBasket, produits immobiliers comme housing.com, la vente de tickets de bus, comme Red bus, réservation de taxi comme Ola ou dans la livraison de repas : Zomato entre autres.

En 2015, l'Inde avec ses 4 200 start up est devenue le troisième pays en termes de nombre de start up derrière les USA et Israël, selon l'institut Nascom

Le gouvernement central continue sa stratégie de digitalisation et d'investissements massifs pour soutenir le développement et le rendre de plus en plus inclusif.

Ainsi en 2019, les réformes s'approfondissent et se simplifient pour les rendre plus accessibles à tous les entrepreneurs nationaux et étrangers. Une nouvelle loi sur le travail s'attaque à la complexité du code du travail.

Non sans difficultés et problèmes, tels la résistance des salariés ou, récemment, les manifestations des agriculteurs du Panjab particulièrement, contre des lois sur l'agriculture, l'Inde poursuit sa stratégie réformatrice en veillant aux équilibres. Réformer sans exclure personne ni rompre avec les traditions dont la capacité d'attraction n'a jamais été en question, est le défi auquel fera face tout gouvernement en Inde.

III- **Les résultats obtenus sont significatifs et démontrent l'efficacité des mesures prises jusqu'à présent.**

Cette vision de « Digital India » semble impacter durablement la société indienne. Quelques-uns des résultats peuvent être mentionnés :

- 2021-2022 : 83,7 milliards de \$ d'investissement (IDE).
- 98 milliards à l'export.
- 80 % des exportations sont réalisées dans les services
- 10 Millions de personnes sont employées dans les services et les technologies de l'information.
- L'Inde, par ses entreprises, est devenue un acteur global, grâce à son dynamisme économique. Ainsi, les entreprises indiennes exportent de plus en plus et rachètent des entreprises américaines et européennes. Le rachat de Jaguar par Tata illustre cette globalisation active de l'Inde. Plus de 500 entreprises indiennes sont ainsi présentes sur le marché international, essentiellement aux USA.
- L'Inde est devenue le numéro 1 mondial par le poids des services exportés, essentiellement les services informatiques et la sous-traitance aux entreprises. (BPO et ITeS, IT enabled services).
- Enfin, les entreprises du monde entier investissent directement en Inde ou sous traitent des activités répétitives de logiciels puis d'autres activités comme la comptabilité à distance ou en médecine pour traiter les rapports médicaux. Le décalage horaire avec les USA donne aux indiens un avantage indéniable. Depuis 1990, les investissements étrangers dans ce secteur ont progressé de 36 % par an. On retrouve en Inde et particulièrement à Bangalore et Hyderabad la majorité des multinationales de services : Google, Apple, Accenture, Capgemini et bien d'autres. Il faut toutefois souligner que plus de la moitié du Chiffre d'affaire est réalisé par les

géants indiens comme TCS, Infosys, Wipro. La démarche endogène reste ainsi le moteur de l'attractivité et du développement.

Enfin, il faut noter que la compétitivité de l'Inde et de ses entreprises ne se réduit plus au coût bas de sa main d'œuvre. Elle s'est orientée vers la qualité et le haut de gamme. Les centres d'appels, où l'Inde est concurrencée par d'autres pays moins chers comme les Philippines, n'occupent plus la place qu'ils avaient il y a 20 ans. L'innovation devient la caractéristique clé de l'économie indienne, comme on l'a vu avec l'explosion des start up. Cette capacité innovatrice est reconnue dans les évaluations internationales comme le « Global Innovation Index » qui souligne les progrès importants réalisés par l'Inde non seulement pour améliorer le climat des affaires mais aussi la compétitivité de l'Inde et sa capacité à innover. En moins de 8 ans l'Inde gagne 40 places dans cet Index

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rang	81	66	60	57	52	48	46	40

II-3 : L'éducation au cœur de la métamorphose indienne :

L'attractivité passe essentiellement par l'éducation. Rendre un territoire attractif consiste à le développer en utilisant au mieux les ressources internes. Le fondement est l'éducation et la formation des citoyens qui permet d'améliorer la capacité des pays à attirer les investisseurs étrangers ainsi que des étudiants, des chercheurs pour contribuer au développement. L'attractivité concerne aussi le potentiel humain : Aujourd'hui la diaspora indienne est réputée dans le monde. Forte de plus de 32 millions, elle est présente un peu partout dans le monde entier. Elle a rapporté plus de 100 milliards de dollars en 2022. Un grand nombre d'entre eux reviennent en Inde pour contribuer au développement et créer leur propre entreprise.

Le facteur clé du développement de l'Inde est sa force de frappe universitaire de haut niveau et centrée essentiellement sur le haut de gamme de l'ingénierie et des IT.

L'éducation occupe une place particulière. Elle engage tous les acteurs, le Centre, les Etats, les entreprises et les individus. Tous contribuent en créant des écoles, en apportant un soutien financier ou matériel afin de former des talents de haut niveau

Le centre investit massivement dans ce haut de gamme grâce à ses fameux Indian Institute of Technologies (IIT) dont les ingénieurs sont convoités par toutes les entreprises locales et étrangères. Certains sont aujourd'hui à la tête des multinationales les plus prestigieuses comme Apple, Microsoft, Google...

Trois catégories d'instituts de technologies ont été développés en Inde :

- **Les IIT** : Les Indian Institutes of Technology fournissent l'élite dans le domaine technologique. Ces instituts ont été fondés par l'État Central et sont aujourd'hui totalement financés par le Centre. Il y a 23 IIT répartis entre les différents États. Le premier IIT a été fondé en 1951, un an après l'indépendance à l'initiative du gouvernement Nehru.
- **Les IIIT** (Indian Institute of Information Technology) sont financés et contrôlés conjointement par le Centre, les États, en partenariat avec les entreprises dans le cadre du modèle du partenariat Public-Privé. Ainsi, Tata, Birla, Mahindra, Wipro, Infosys sont partenaires des États dans la gestion et le financement de ces instituts spécialisés dans les Technologies de l'information.
- **Les NIT**, National Institutes of Technology, anciennement REC (Regional Engineering Colleges) sont des instituts de technologie financés et gérés par le Centre et l'État où ils sont localisés. Il y a 31 NIT aujourd'hui. Le premier NIT vit le jour en 1956 à Raipur.

Enfin des entreprises et des individus créent leur collèges ou instituts pour former des ingénieurs et des managers.

Tata a créé le réputé TISS, Tata Institute of social Science, spécialisé dans les sciences humaines et les RH, et le National Institute of Science, précédemment Tata Institute à Bangalore. Birla a ses propres instituts de technologie, Wipro, Infosys, Mahindra ont fondé leurs propres universités.

Cette focalisation sur la formation explique en grande partie le succès des grandes entreprises mais aussi de la diaspora indienne installée aujourd'hui partout dans le monde. Il faut noter que le moyen de formation dans ces instituts est l'anglais, langue enseignée dans tous les États comme deuxième langue après la langue nationale maternelle. L'anglais est un puissant facteur de communication des indiens.

Cet engouement pour l'éducation s'inscrit dans la longue tradition civilisationnelle de l'Inde.

Le processus pour l'indépendance a été conduit par des élites formées surtout en Grande Bretagne dans les plus prestigieuses universités comme Cambridge, Oxford, ou aux USA à Columbia, Harvard. Nehru, Gandhi étaient des diplômés de Cambridge, Oxford, et avocats à Londres dès les années 1930. Ambedkar, le père de la constitution indienne était diplômé à Oxford et Columbia.

LA TRADITION AU CENTRE DE LA MODERNISATION DE L'INDE

L'Inde est un des rares pays à puiser dans ses traditions, ses valeurs ancestrales, sa civilisation antique pour avancer, se moderniser et se développer. La tradition n'est pas un obstacle pour la modernisation. Alors que toutes les civilisations antiques, y compris grecque ou religieuse, ont péri ou périssent, la civilisation indienne est plus vivante que jamais. C'est aussi cela qui attirera davantage les étrangers du monde entier. Il y a une crise civilisationnelle partout sur

la planète. De plus en plus de citoyens occidentaux sont à la recherche du sens du progrès matériel qu'ils ont atteint. Ce sens ne peut provenir que par une conciliation avec les valeurs civilisationnelles mises à l'écart par le prodigieux développement économique et progrès matériel.

La civilisation indienne est la seule restée quasiment intacte et épargnée, pour le moment, par le développement économique global qui fonctionne comme un rouleau compresseur pouvant emporter toutes les valeurs comme cela s'est produit en occident et ailleurs. Or c'est cette civilisation qui est à la source de ce développement fondé sur l'éducation et la formation. Les textes fondateurs de l'Inde et de cette civilisation, les védas, écrits du 6 au 3e - siècle Av.J.C valorisent essentiellement la connaissance. Védas signifie Connaissance, savoir incluant non seulement le savoir inférieur, empirique mais aussi la vraie connaissance, la sagesse, la dimension spirituelle. On a vu comment le covid avait démontré les limites de la connaissance empirique, une pseudo science devenue la panacée alors qu'elle a échoué à toutes les phases de cette pandémie. La connaissance supérieure consiste à accéder à ses limites et reconnaître son ignorance pour se remettre en question, être à l'écoute des autres et se corriger pour enfin corriger ensemble ce qui n'irait pas bien.

Un exemple illustre cette recherche du lien entre connaissance empirique, et inférieure et la connaissance supérieure : En 1883, le fondateur de Tata, rencontré au cours d'un voyage à Chicago, un des pères de la spiritualité indienne, Vivekananda. Celui-ci rappelle la nécessité d'accorder plus d'importance à l'éducation si on veut préparer la sortie non seulement de la domination britannique mais surtout de l'ignorance qui reste aujourd'hui encore le vrai fléau contre l'humanité. Tata créa alors deux prestigieux instituts : à Bangalore, il créa l'institut de recherche, le IIS (Indian Institute of Science, puis à Mumbai le TISS (Tata Institute of Social Science).

CONCLUSION : ÉMERGENCE OU RÉÉMERGENCE DE L'INDE

Selon les travaux de Madison, l'Inde était déjà développée dès le 3e siècle avant notre ère. Elle était la première nation en termes de contribution au commerce mondial. L'Europe était quasi inexistante. La première université était créée en Inde au 3e siècle et forma la plupart des dirigeants et empereurs comme Ashoka et personnalités intellectuelles comme Kautiya qui rédigea Arthashastra, le livre sur la gouvernance au 3e siècle avant notre ère. En devenant un acteur mondial, l'Inde retrouve son statut somme toute normal car inscrit dans sa civilisation ancienne. Être attractif économiquement est loin d'être suffisant si d'autres objectifs ne sont pas inclus.

On a vu que plusieurs facteurs pouvaient contribuer à l'attractivité d'un territoire : Les approches économiques, mettant l'accent sur le centre et la périphérie ou l'approche de l'économie résidentielle permettant de comprendre la perception des investisseurs potentiels. Aller au-delà de ces approches est nécessaire pour saisir en profondeur les attentes des locaux. Connecter les investisseurs avec les attentes des locaux et réduire le

fossé cognitif entre eux pourrait mieux valoriser un territoire pour que les partenaires puissent en tirer profit. Ensemble et non l'un contre l'autre ou séparément fonction des relations de force et de domination. Ancrer l'attractivité dans les civilisations pourrait l'inscrire dans la durée. Récemment à Bangalore, un fait même anecdotique pourrait aider à comprendre les enjeux d'un succès dont ne profiterait qu'une minorité : Des discothèques étaient prises d'assaut par un groupe minoritaire encore d'hindous, dits extrémistes. Ils protestaient contre les agressions contre les valeurs culturelles dont ils redoutent la disparition à terme. Ils fermèrent toutes les discothèques estimées dangereuses. Certes, ce n'est pas la solution pour faire face aux défis. L'approche top down, purement économiques, non plus n'est pas la solution. Seule la mise en relation pourrait aider à sortir de l'impasse. La digitalisation devrait pouvoir aussi faciliter cette interaction et faciliter la compréhension mutuelle pour un avenir harmonieux et profitable pour tous.

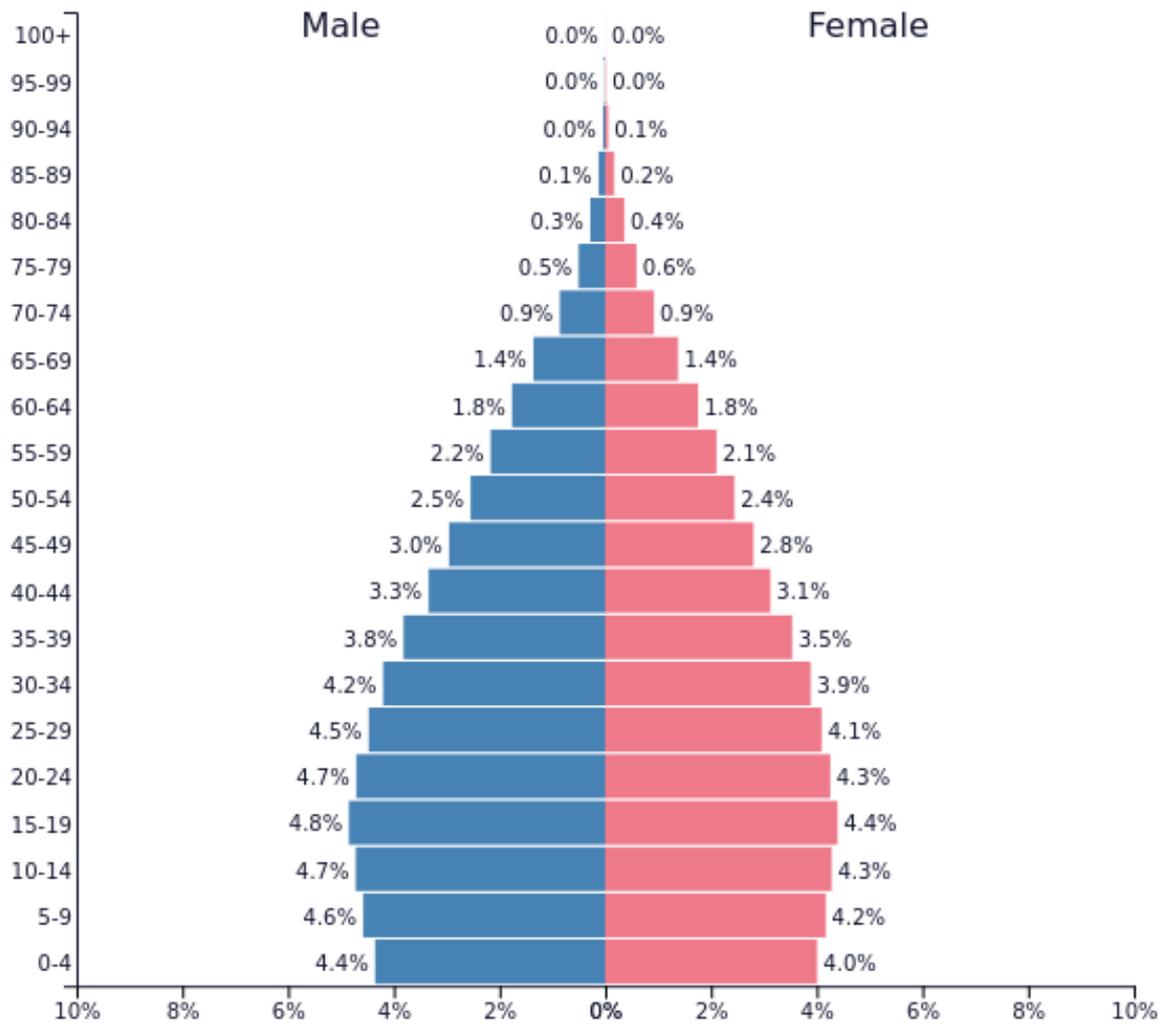
BIBLIOGRAPHIE

[1] Jean Joseph Boillot : L'économie de l'Inde. La découverte 2006.

[2] A, Maddison : L'économie mondiale, statistiques historiques. OCDE, 2003.

ANNEXES

ANNEXE 1



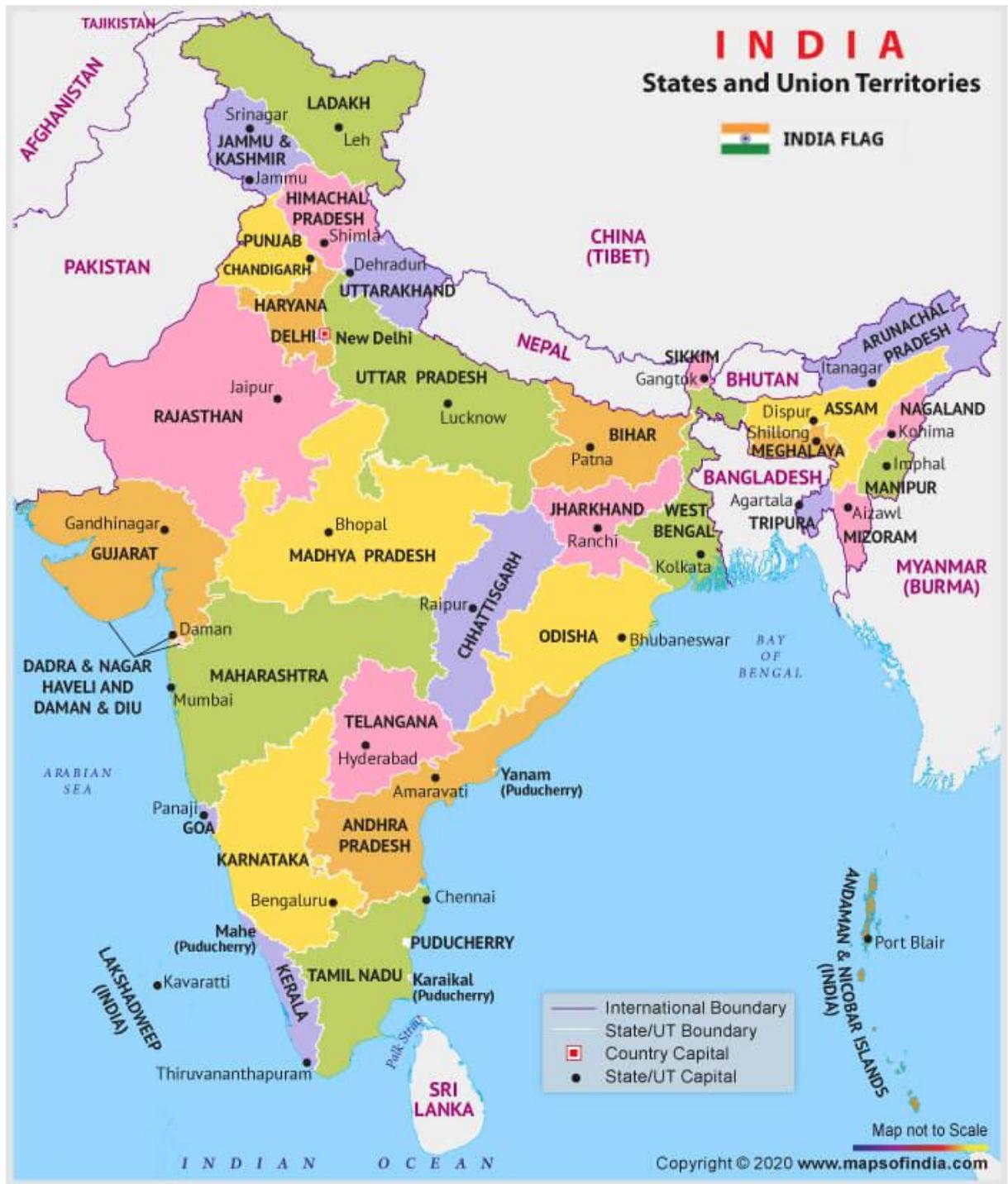
PopulationPyramid.net

India - 2020
Population: **1,396,387,127**

Annexe 1 : Population et distribution par Age et sexe.

Attractivité des territoires : comment les indiens encouragent cette attractivité –
L'exemple de Bangalore au Karnataka

Annexe 2 : L'Inde politique



LA GOUVERNANCE DES MÉTA-ORGANISATIONS : UN CONSTRUIT RELATIONNEL AU SERVICE DU TERRITOIRE

Mohamed MAKKAOUI

Hind BELAZIZ

ENCG Tanger, UAE

RÉSUMÉ

La gouvernance des méta-organisations (GMO) est une forme de coopération et/ou de collaboration, qui apparaît de plus en plus dans le monde organisationnel (pôles de compétitivité, ...), intrigue dans sa propre construction. La liberté d'intégrer la GMO pour les organisations ainsi que des questions de caractérisation formelle et multi-acteurs met en particulier la capacité des organisations à se relier et de collaborer entre eux.

Cette communication vise à examiner l'émergence des relations inter-organisationnelles et de la gouvernance dans les organisations pilotes (OP) et leur implication pour la construction de méta-organisations ainsi que leur impact sur les dynamiques territoriales. Plus précisément, ce travail met en lumière trois phénomènes particuliers. En premier lieu, le rôle des relations inter-organisationnelles dans l'émergence de méta-organisations est à considérer comme un processus d'action collective. De plus, la priorité à donner aux organisations de même nature au détriment de celles de nature différente, dans ce processus conduit par les OP, enfin, les modes de gouvernance entre les organisations du territoire influencent sur le processus d'émergence de la gouvernance des méta-organisations. La question de recherche de cette communication est la suivante : En quoi le processus de création de la gouvernance des méta-organisations affecte le lien avec le territoire ?

La collecte des données est basée sur une étude multiniveaux comprenant l'environnement du territoire, la gouvernance des méta-organisations, et les organisations membres. Ces résultats nous amènent à questionner la construction de la gouvernance des méta-organisations inter- organisationnelles au sein d'un territoire.

MOTS-CLÉS

Méta-organisations, territoire, relation inter-organisationnelle, collaboration, gouvernance.

INTRODUCTION

Le concept de méta-organisation (MO) est relativement récent en sciences de gestion et suscite un intérêt croissant dans la communauté académique. Les méta-organisations sont définies comme des organisations ou des associations dont les membres sont les organisations elles-mêmes. Après la première définition proposée par Ahrne et Brunsson (2008), la communauté scientifique d'aujourd'hui doit mieux définir ses contours et ses problèmes. Ce concept recouvre de nombreuses situations organisationnelles : partenariats, alliances, associations organisatrices, etc. Les réflexions sur le phénomène des structures de gouvernance méta-organisationnelles connaissent les évolutions importantes de la théorie des organisations ces dernières années.

Dans le champ organisationnel du management stratégique, les activités de coopération inter organisationnelle se développent et suscitent de plus en plus l'intérêt des chercheurs pour ces questions. En fait, de nombreux concepts ont émergé au cours des dernières décennies pour définir plus précisément ces relations. Le concept de méta-organisations, défini par Ahrne et Brunsson (2005, 2008), introduit de nouvelles distinctions autour des modèles de coopération inter-organisationnelle. Ce concept met en avant une coopération formelle et contraignante aboutissant à la création d'une nouvelle organisation entre des organisations, qui deviennent alors membres (tout en restant indépendantes).

La plupart des travaux insistent sur les dynamiques inter organisationnelles, que ce soit pour expliquer les phénomènes d'agglomération, comme dans l'étude des réseaux de territorialisation organisationnelle, ou pour décrire des formes de collaboration, notamment dans l'analyse de la structure des réseaux. Ainsi, la coopération s'explique par ce qu'Emmanuel Lazéga appelle la rationalité sociale des entrepreneurs solidaires (Lazéga 2009), tandis que la logique entrepreneuriale s'explique par la capacité à combler des vides structurels entre deux réseaux établis (Burt, 1992 ; Deroian, Steyer, Zimmerman, 2003).

1. LA NOTION DE MÉTA-ORGANISATION

Suivant la formulation de Göran Arhne et Nils Brunsson (2004), le concept de méta-organisation vise à comprendre le processus de regroupement des organisations selon diverses structures de nœuds de réseaux ou de fédérations pour assurer le rôle organisationnel de « secrétariat ». En dehors de l'affiliation impliquée par les contrats salariaux, qui peuvent préciser des ressources spécifiques pour la fonctionnalisation du secrétariat, l'adhésion peut varier selon la forme d'intégration ou de personne morale, mais elles ne définissent pas elles-mêmes une relation verticale ou un ensemble formel de contrats de coopération. Ils donnent également à chacun une certaine autonomie pour agir dans la poursuite d'un objectif commun. Les droits et obligations réciproques remplacent la (quasi) affiliation formelle en ce qui concerne ses membres ou les personnes morales qui les rejoignent.

Les méta-organisations sont définies par Ahrne et Brunsson (2008) comme des organisations

d'organisations avec lesquelles ils n'existent pas de liens légaux. Les méta organisations peuvent être décomposées en trois éléments (Bor, 2014). Premièrement, une méta-organisation est une organisation dont les membres sont également des organisations avec lesquelles il n'existe aucun lien légal (Ahrne & Brunsson, 2005). Il s'agit d'un ordre social c'est-à-dire : « *des éléments nécessaires pour la continuation ou la répétition d'interactions sociales sont le résultat de décisions plutôt que le résultat d'institutions communes, de normes ou de différences de statuts* » (Ahrne, Brunsson, & Seidl, 2016, p. 95). Ces éléments incluent un nombre de caractéristiques dont l'affiliation, la hiérarchie, les règles, le monitoring et le système de sanctions (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Ahrne, Brunsson, et Seidl, 2016). Une méta-organisation peut être aussi considérée comme une organisation partielle, étant donné qu'elles ne respectent pas toujours tous ces éléments (Ahrne et al., 2016 ; Berkowitz & Dumez, 2016). Souvent, les méta-organisations ont une faible puissance de sanction et un pouvoir central faible (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016).

Deuxièmement, une méta-organisation est une association. Ses membres constituent ensemble le centre du pouvoir. Toutefois, les membres peuvent transférer leurs pouvoirs collectifs au comité exécutif ou à l'organe exécutif, qui est l'autorité suprême. De plus, l'adhésion est volontaire et les membres conservent l'essentiel de leur autonomie. Les membres conservent leur propre pouvoir de décision, ils peuvent décider de rester ou de partir, de contribuer ou non aux travaux de la méta-organisation, et de communiquer ou d'accepter les objectifs collectifs de celle-ci. Les membres ne sont que partiellement contenus dans les méta-organisations. Les méta-organisations dépendent largement de la volonté partagée des membres de choisir de rester membres et de contribuer au collectif (Frandsen et Johansen, 2017).

Troisièmement, les membres d'une méta-organisation sont eux-mêmes des organisations. Les organisations sont des unités d'action collective composées d'individus ou d'organisations. Elles possèdent des ressources, auxquelles elles peuvent contribuer mais pas obligatoirement. Les organisations membres ont beaucoup plus de ressources disponibles qu'elles n'en ont individuellement. De ce fait, la méta-organisation ne devra comporter que quelques membres pour fonctionner. Néanmoins, les différences de disponibilité des ressources entre les organisations sont potentiellement aussi élevées qu'entre des individus, ce qui peut résulter en des inégalités entre les organisations membres. Enfin, les organisations membres ont besoin de garder un certain degré d'autonomie afin de légitimer leur existence en tant qu'organisation à part entière.

Le concept de méta-organisation est relativement récent et implique des regroupements d'organisations (Ahrne et Brunsson, 2004). Dumez (2009) définit une méta-organisation comme une organisation composée d'autres organisations, la distinguant ainsi d'une organisation composée d'individus. Il cite le MEDEF, les Nations Unies, l'Union postale universelle ou encore l'OTAN comme exemples de méta-organisations. Gulati et al (2012) ont donné une définition plus précise en précisant que les méta-organisations sont « *des organisations dont les agents sont eux-mêmes juridiquement autonomes et non liés par des relations de travail* ».

Dans cette définition, un agent "peut être une organisation (au sein de laquelle il peut très

bien y avoir des relations d'emploi) mais pouvant être traitée comme acteur unitaire pour des raisons d'analyse". Il est également précisé que "Les méta organisations comprennent des réseaux de firmes ou d'individus non liés par des liens d'autorité basés sur des relations d'emploi mais caractérisés par un objectif à l'échelle systémique."

En combinant avec l'exemple donné par Dumez (2009), on constate que les méta-organisations ne sont pas nécessairement ancrées dans une région, et peuvent même avoir une portée mondiale. Cependant, les travaux de Gadille et al. (2013) et Ahrne & Brunsson (2010) ont mis en évidence l'existence de méta-organisations localisées. Par conséquent, le couloir correspond à Pointe vers la méta-organisation.

Les membres des méta-organisations sont soit des entreprises, des associations ou des institutions (ex. Dumez, 2009 ; Ahrne et Brunsson, 2010). Ses membres peuvent même être eux-mêmes des réseaux inter-organisationnels (Ahrne et Brunsson, 2010), ce qui rend ce type de réseau très proche d'un corridor, qui est lui-même un réseau composé de multiples réseaux situés à ses nœuds (postes portuaires, cluster logistique) ...). Il convient également de noter que si les membres des métaorganisations peuvent être très différents en taille, secteur d'activité ou culture, les mécanismes de gouvernance des métaorganisations tendent à les homogénéiser au fil du temps, notamment en ce qui concerne les enjeux qui les préoccupent. Modes de fonctionnement et procédures par des conseils, des directives, etc. Il s'agit d'une gouvernance de type « soft law » (Ahrne & Brunsson, 2010).

Ce type de gouvernance assurée par des structures de gouvernance à l'échelle du réseau (mais pas nécessairement par des entreprises centrales) représente une innovation institutionnelle (en créant des règles et des institutions le cas échéant) et une coordination institutionnelle au sens de Garrabé (2008). Sur ces points, des similitudes peuvent être observées entre les corridors et les méta-organisations.

Les principales caractéristiques de la méta-organsiation sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle ou délibérée	Ahrne & Brunsson, 2010, Dumez, 2009
Objectifs du réseau		Coordonner des acteurs face à un destin/objectif commun, créer une identité commune, former un acteur collectif	Ahrne & Brunsson (2010), Gulati & al., 2012
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas forcément de firme focale.	Dumez, 2009, Ahrne & Brunsson, 2010

	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Innovation institutionnelle et harmonisation institutionnelle.	Gadille & al., 2013, Dumez, 2009
	Formalisation des relations de gouvernance	Semi-formelle. Présence d'une structure de gouvernance.	Gadille & al., 2013, Ahrne & Brunsson, 2010, Berkowitz & Dumez, 2015, Ettinghoffer & Van Beneden, 2000
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogénéité	Dumez, 2009, Gadille & al., 2013, Gulati & al., 2012
	Autonomie	Forte autonomie	Dumez, 2009, Gulati & al., 2012
	Caractère public ou privé des membres	Privé et public	Ahrne & Brunsson, 2010, Dumez, 2009
	Mode de partage des ressources	Échanges d'informations/savoirs	Gadille & al., 2013, Gulati & al., 2012

Tableau 1: Analyse notionnelle du cas de la méta-organisation

Notre analyse notionnelle montre que la compatibilité de la méta-organisation avec le territoire semble particulièrement élevée, tant en ce qui concerne la genèse du réseau que sa gouvernance, ses acteurs ou sa délimitation. Les deux notions se recoupent extrêmement bien selon notre cadre d'analyse des réseaux inter-organisationnels.

La méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008) est une forme organisée (Bor, 2014) « dont les membres sont eux-mêmes des organisations » (Leys et Joffre, 2014, p. 122). Elle est réputée incomplète ou structurellement faible (Dumez, 2008 ; Bor, 2014 ; Malcourant et al., 2015) : absence de règles formelles et de système hiérarchique de pilotage, forme souple d'appartenance (puisqu'il est facile d'en sortir) (Malcourant et al., 2015).

2. LE RÔLE DU TERRITOIRE DANS LA MÉTA ORGANISATION

Les méta-organisations constitueront des espaces d'action, porteurs de nouvelles contraintes physiques (tertiaires), juridiques et morales, facilitant l'incorporation et la diffusion rapide des connaissances dans des économies où la régulation des grandes entreprises, des États et des syndicats n'est plus. L'applicabilité peut assurer qu'un public plus large (PME, chômeurs, chercheurs scientifiques, etc.) a accès à des ressources cognitives sophistiquées. Si ces méta-

organisations réussissent à combler le fossé entre la diffusion limitée (intentionnellement ou inconsciemment encline au monopole) et la socialisation des connaissances (y compris l'alphabétisation des populations immigrées), alors elles réussiront du point de vue de l'intérêt public. Dans ce système, la capitalisation des connaissances et leur appréciation seront basées sur des processus expérimentaux et différenciés dans un même contexte.

L'action publique contribue à la création d'espaces de liberté et de partage collectif qui ne sont pas directement liés à la création de valeur. Les méta-organisations territoriales constitueront l'un des modèles de cette action publique. Une troisième inadéquation provient de la relation entre le risque de se tromper (perçu par les individus, les groupes sociaux, les collectivités, les entreprises) et l'investissement cognitif dans des situations complexes sans aucune garantie préalable. Dans ce contexte, la méta-organisation peut être vue comme un espace de médiation, permettant la distribution/mutualisation des risques qui stressent chacun à travers des artefacts et des règles que l'on espère partagés et équitables.

Les cas étudiés par Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti montrent par exemple des similitudes et des différences entre des logiques inter-organisationnelles et méta-organisationnelles plus proches des pôles de compétitivité. La médiation sera efficace lorsque des acteurs tiers se positionneront à l'intersection de plusieurs sphères : les sphères des pouvoirs publics et des acteurs socio-économiques, voire entre elles. Pour ces auteurs, « *cette localisation se retrouve dans l'articulation d'acteurs hétérogènes pour soutenir l'action collective qui s'élargit ou se re-matérialise par le débat, et les règles communes qui co-construisent les domaines de ces acteurs. Or, la méta-organisation elle-même constitue les espaces de médiation en constante évolution qui, dans la logique interorganisationnelle, seront construits* ».

3. LE RÔLE DU MÉTA-ORGANISATEUR DANS LE TERRITOIRE

L'intermédiation peut être définie comme une situation particulière de redistribution du pouvoir et d'affaiblissement des hiérarchies au profit d'un nombre croissant d'acteurs publics et privés dans la gestion commune des affaires publiques (Duran, 1999). Ces dynamiques intermédiaires sont au cœur des recompositions de l'action publique (Filâtre et Terssac, 2005) et des dynamiques locales d'innovation (Tremblay, 2012b), car elles reconstituent la nature de l'autonomie et du contrôle collectifs, qui s'articulent alors autour de l'émergence de nouvelles catégories sociales, mobiliser les territoires et les institutions. De manière générale, si les écrits sur la gouvernance soulignent que les processus d'apprentissage sont assimilés à la transformation des règles, ils soulignent également leur hétérogénéité, leur instabilité et leur incomplétude, selon l'objet des politiques publiques.

La notion de territoire a une dimension sociale : un territoire est conçu comme un système d'acteurs porteurs de projets. Ces considérations appellent la médiation d'approches cognitives, politiques et technologiques dans la transformation des normes et des structures sociales. Ils posent la question des conditions de création de « nouveaux espaces de connaissance » (Hatchuel, 2000), et de la logique par laquelle les organisations intériorisent leur rapport à la société et les formes d'autorité à travers la société (Maurice, 2008). Dans ce

numéro, Annalisa Lendaro rend compte de l'intériorisation différentielle des relations entre les différentes sociétés et de la migration de travail, et des différentes formes d'intermédiation régionale que cette intériorisation produit, ouvrant une voie fructueuse de comparaison.

Concept caractérisé par une forte ambiguïté (van Kersbergen et van Waarden, 2004), nous considérons la gouvernance comme un « espace de jeu » dans notre recherche (Moreau Defarges, 2011, p. 13), avec des règles de mobilisation pour « faire en sorte] qui s'engage dans des actions collectives et mutuellement bénéfiques, que les conflits soient pris en compte, [et que] les ressources soient disponibles et correctement utilisées » (Provan et Kenis, 2008, p. 231). En plus de cette approche fonctionnelle de la gouvernance, ces auteurs développent une typologie de trois formes générales de leadership dans un contexte de type OM, c'est-à-dire entre les membres d'organisations autonomes et de mécanismes peu structurés qui génèrent des arrangements formels ou des arrangements informels (Chabault, 2009).

Quant aux innovations que nous étudions, portées par de multiples acteurs souhaitant pérenniser leur organisation (Pearce, 2004), la littérature analyse principalement diverses formes de leadership pluriel (Denis et al., 2012), défini comme « *un processus collectif dans lequel le leadership est attribué aux membres d'un groupe qui exercent une influence latérale entre eux et qui ont les compétences et le dynamisme nécessaires pour influencer et motiver leurs collègues afin de les mener vers l'atteinte des objectifs de contribution ou d'organisation du groupe* » (Doucet & Sweeney, 2010, p. 149). Ce type de leadership repose sur la confiance entre ceux qui l'exercent horizontalement (Pearce, 2004), ce qui leur permet de développer la capacité d'influencer les membres de l'organisation ou l'environnement.

CONCLUSION

Au cours de ce travail, nous nous sommes intéressés sur la gouvernance des méta organisations et de son lien avec le territoire, entre organisation formelle et environnement, entre réseau et institution, la méta organisation apparaît comme une forme organisée incomplète (Ahrne et Brunsson, 2008) qui fédère autour d'enjeux et d'actions collectifs des membres aux statuts et formes variés. Si elle est réputée potentiellement favorable à l'innovation, peu de travaux ont finement exploré les ressorts d'une méta organisation à soutenir des innovations.

De plus, nous pouvons déterminer que les méta-organisations se construisent dans des relations d'abord comparables aux liens forts, en se reliant à des organisations qui sont similaires avant de se relier à des organisations qui sont différentes (liens faibles). Nous pouvons affirmer que le processus d'émergence est particulier dans le cadre des méta-organisations, notamment du fait des relations nouées entre les organisations de la méta-organisation et de la place laissée dans les espaces stratégiques et de gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Adam, M. (2012), Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés, *Projectics /Proyética / Projectique*, 11 : 2, 23-39.
- [2] Arhne, Göran, et Nils Brunsson, (2010). « How much do meta-organizations affect their members? », *7th Pan-European International Relations Conference*, Stockholm, 9-11 September
- [3] Ahrne, G. et N. Brunsson (2008), *Meta-organizations* (Paperback ed), Cheltenham : Elgar.
Alter, N. (2010), Coopération, sentiments et engagement dans les organisations, *Revue du Mauss*, 36 : 2, 347-369.
- [4] Ahrne, G. et N. Brunsson (2005), *Organizations and meta-organizations*, *Scandinavian Journal of Management*, 21 : 4, 429-449.
- [5] Ahrne, G. et N. Brunsson (2008), *Meta-organizations* (Paperback ed), Cheltenham : Elgar.
Allix-Desfautaux, E. et M. Renaud (2010), *Approche managériale, dynamique et sociométrique de réseaux territorialisés : le cas du Réseau de Développement Technologique (RDT) des Pays de la Loire*. Présenté à AIMS.
- [6] Berkowitz, H. (2018), *Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework*, *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- [7] Chaudhury, A. S., M.J. Ventresca, T.F. Thornton, A. Helfgott, C. Sova, P. Baral et J. Ligthart (2016), *Emerging meta-organisations and adaptation to global climate change: Evidence from implementing adaptation in Nepal, Pakistan and Ghana*, *Global Environmental Change*, 38, 243-257.
- [8] Dameron, S. (2005), *La dualité du travail coopératif*, *Revue française de gestion*, 158 : 31, 105-120.
- [9] Gimet, P. et C. Grenier (2018), *Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante : Le cas d'un pôle dédié aux services médicosociaux à domicile*, *Revue Française de Gestion*, 273 : 44, 11-27.
- [10] Hatchuel, Armand., (2000), *Prospective et gouvernance : quelle théorie pour l'action collective ?* dans : *Prospective pour une gouvernance démocratique*, colloque de Cerisy, coord. Elisabeth. Heurgon et José Landrieu, pp . 29-41.
- [11] Heine, K. et M. Kerk (2017), *Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration*, *Journal of Organization Design*, 6 : 1, 1-20.
- [12] Jessop, Bob (2007) *Governance and metagovernance: on reflexivity, requisite variety, and requisite irony'*. In M. Bevir. Ed., *Public governance*. Volume 1. Theories of governance. London: Sage, pp. 230-45.

[13] Leys, V. et P. Joffre (2014), Méta-organisations et évolution des pratiques managériales : une étude appliquée au champ de la santé, *Revue française de gestion*, 241 : 40, 121-134.

[14] Loubaresse, E. (2008), Qui pilote les réseaux inter-organisationnels ? Caractéristiques des brokers de réseaux locaux d'organisation, Présenté à AIMS.

[15] Mariotti, F. (2004), Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux, *Revue Française de Sociologie*, 45 : 4, 711-737

L'INNOVATION COLLABORATIVE À LA LUMIÈRE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT : QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS ? PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

Sara MANGHOUM

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan II de Casablanca- Maroc

Laboratoire de recherche en Ingénierie Scientifique des Organisations

Saramenghoum1@gmail.com

Mokhlis Chams-Eddoha

Enseignante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan II de Casablanca- Maroc

Laboratoire de recherche en Ingénierie Scientifique des Organisations

chams.mokhlis@gmail.com

INTRODUCTION

C'est une période sans précédente de changements structurels et organisationnels, où la majorité des commentateurs spéculent que tout ne sera plus pareil. Il est donc difficile de prendre une décision ou de mettre en place une stratégie. Selon Nonaka, (1991) « *Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, le seul avantage concurrentiel durable est le savoir et l'information* ». Cette étude a fait le point sur ce moment historique et a mis en lumière l'importance des connaissances et du savoir dans le développement stratégique des organisations et l'innovation collaborative. L'ensemble des organisations ont compris que les facteurs incorporels ont un effet direct sur la compétitivité de l'organisation (Vanhala et Kianto, 2017 ; Al, 2017.). Pour exploiter efficacement cette ressource stratégique, les grandes organisations ont adopté une nouvelle démarche de management, appelée le Knowledge Management ou la gestion des connaissances en français.

Par ailleurs le concept de Knowledge Management implique la capacité de capturer l'information relativement rapidement afin de faciliter le processus de prise de décision, une fois que la décision est prise positivement, elle pourra se transformer en innovation et être appliquée au marché.

En effet, les connaissances ou les nouvelles idées peuvent être transformées en produits, services et processus organisationnels grâce aux expériences et aux capacités intellectuelles du capital humain, susceptibles de doter l'organisation d'un avantage concurrentiel. En outre,

et comme le souligne Herkama (2003), l'un des objectifs de processus de gestion des connaissances est de favoriser l'innovation, « *le premier et le plus important objectif de l'innovation est de générer de nouvelles connaissances qui peuvent être développées et utilisées pour trouver des solutions pratiques répondant aux défis auxquels la société est confrontée* ».

Donc, le processus d'innovation est intimement lié à la gestion des connaissances, Popadiuk & Choo (2006) stipulent que « *Le terme innovation fait référence aux nouvelles connaissances dans les domaines des produits, des processus et des services* ». À l'intersection du paradigme de création de valeur et de l'innovation, la nouvelle contribution de notre recherche se distingue à deux niveaux : d'un point de vue théorique, nous proposons une articulation inédite de la performance organisationnelle et de l'innovation à travers le prisme de la connaissance, un objet de recherche encore émergent ; d'un point de vue managérial, cet angle d'approche 'Knowledge-Based-innovation' nous a permis d'identifier les implications stratégiques de l'innovation sur l'organisation.

QUESTIONS DE LA RECHERCHE

Malgré la présence des travaux sur le Knowledge Management, il existe un manque de compréhension de la manière dont les pratiques de Knowledge management peuvent influencer l'innovation collaborative et par la suite la performance organisationnelle.

Cela nous amène à formuler notre principale question de recherche :

« Comment le Knowledge management peut-il contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle et quel rôle joue l'innovation collaborative ?

D'autres questions émergent :

- Quel lien existe entre le Knowledge management et l'innovation ?
- Comment l'articulation entre ces deux composantes peut-elle influencer la création des nouvelles connaissances ?
- Comment l'articulation entre le Knowledge Management et l'innovation peut-elle influencer la performance organisationnelle ?

Ledit article est dédié à la présentation du cadre théorique de la recherche, penchant sur 3 aspects et, sera présenté comme suit :

Le premier va explorer la notion, les types et les finalités de Knowledge Management, le deuxième met en lumière la contribution de KM à l'innovation et le dernier aspect met en avant la relation de la performance organisationnelle avec le KM.

L'objectif de notre recherche est de développer une base théorique solide afin qu'elle puisse être positionnée dans le cadre des sciences de gestion et de management stratégique. La définition d'un cadre théorique et le développement d'un modèle conceptuel servent à conclure notre communication.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Aperçu sur le concept Knowledge management

Auparavant, le Knowledge Management était vu comme une méthode de collecte, d'enregistrement et de diffusion de l'information. Aujourd'hui nous parlons d'une véritable démarche complexe et structurée visant notamment à valoriser le capital immatériel au sens large. Il s'est répandu dans différents domaines incluant les technologies (Intelligence artificielle, conception globale, etc.) et les interactions entre plusieurs acteurs (clients, fournisseurs...) c'est la gestion des connaissances dans un mode digital.

En effet, l'expression « gestion des connaissances » ne possède pas de définition communément admise.

Plusieurs auteurs ont proposé une définition de Knowledge Management (Kuriakose et al, (2010) ; Badea et al, (2010) ; Shannak, (2009) ; Prax, (2007) ; Goldoni et Oliveira, (2006) ; Crié, (2003) ; Ermine, (2003) ; Balmisse (2002) ; Alvani et Leinder, (2001) ; Michel, (2001) ; Tisseyre, (1999) ; Brouste et Cotte, (1999), etc.). Nous illustrons dans le tableau n°1 quelques-unes de ces définitions.

Tableau n°1: Définitions relatives à la gestion des connaissances

Auteur	Définition de la gestion des connaissances
[He et al, 2013]	Le KM est une source importante d'avantage compétitive et il y a eu un intérêt croissant des académiques et des praticiens à comprendre et à isoler les facteurs qui contribuent au transfert effectif de la connaissance entre les acteurs du SC.
[Patil et Kant, 2014 (a)]	Le KM offre un nouvel aperçu pour mettre à jour et transférer la connaissance dans les pratiques des activités des différents processus du SC, ce qui aide à l'amélioration de la performance du SC sous l'angle d'une adoption efficace du KM.
[Golrizgashti, 2016]	Le KM est le processus consistant à capturer l'expertise collective de l'organisation à partir de différentes sources (c'est-à-dire, des bases de données, du papier, des personnes) et à utiliser cette base de connaissances pour tirer parti de l'organisation.
[Akbari et al, 2017]	Le KM est un processus qui peut renforcer les organisations dans le développement de techniques pour trouver et appliquer des connaissances dans l'organisation.

Source : Quelques définitions de KM selon certains auteurs : (He et al,2013 ;Patil et Kant, 2014 ; Golrizgashti, 2016 ; Akbari et al, 2017)

Trouver une définition unique et complète qui peut être appliquée à tous les scénarii et répondre aux besoins de tous les praticiens, les chercheurs, les consultants et les gestionnaires, par exemple, est presque impossible.

Pour résumer, nous retenons celle donnée par (Jean Louis Ermine, 2018) (OP. Cité) parce que nous la considérons plus complète et plus adaptée à notre problématique « *Le Knowledge Management dans une organisation se présente comme « le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement imbriquées : une finalité patrimoniale (préservation, réutilisation et actualisation des connaissances) et une finalité d'innovation durable (création active des connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation) »*

En outre, Il existe selon, (Duizabo, Guillaume, 1997), quatre grandes problématiques du management de connaissances à savoir : La création des connaissances ; La capitalisation des connaissances ; Le transfert des connaissances et le partage des connaissances.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs travaux se sont intéressés à la manière avec laquelle sont gérées les connaissances au sein des organisations et ont étudié le lien entre le partage des connaissances, l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Chen et Lin, 2004 ; Wong et Radcliffe, 2000 ; Spender, 1999 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Argyris et Schon, 1978). (Cité par Wissal, 2020) (Op. Cité).

Ces travaux ont concerné tous les domaines d'activité et ont examiné en profondeur la nature explicite ou implicite de la connaissance et son niveau individuel ou collectif pour étudier son impact sur la GDC, l'apprentissage organisationnel et l'innovation. À cet effet, certaines entreprises se sont organisées en réseaux (Cohendet et al. 2006) pour bénéficier du potentiel de GDC des plateformes d'innovation. Celles-ci rassemblent des membres autour d'un domaine de connaissances particulier et permettant ainsi de favoriser l'émergence et la réussite des projets innovants (Op. cité)

1.2 Aperçu sur le concept d'innovation

L'innovation est l'un des piliers du développement économique. Elle se représente en tant que moyen d'élévation des rendements d'échelle, de l'accroissement des tailles des marchés et de l'approfondissement de la division du travail.

Elle constitue enfin une stratégie privilégiée par les acteurs économiques pour se différencier, développer et créer de la valeur et détenir des positions favorables concurrentielles. Même si on trouve que la façon de gestion de processus d'innovation diffère d'une organisation à une autre, l'innovation relève toujours de l'utilisation créative et la mobilisation des ressources tangibles et intangibles dont la but est la création et la commercialisation des nouvelles idées.

Notre revue de la littérature portera sur les différents types d'innovation. Nous donnerons quelques-unes de ces définitions d'une manière générale mais nous insisterons beaucoup plus sur l'innovation collaborative – Open innovation- que nous cherchons à mettre en évidence dans notre étude. Nous précisons que tout au long de cet article nous abordons ce type d'innovation à travers le prisme de la perspective rationnelle qui vise la performance et la compétitivité de l'entreprise. Nous avons relevé pendant nos lectures que ces dernières décennies ont été marquées par une remarquable augmentation des recherches académiques sur le thème de l'innovation. Dans leur grande majorité, ces recherches ont porté sur différents aspects de l'innovation collaborative.

L'innovation collaborative est définie dans la littérature en management comme une forme de relation inter-entreprises impliquant l'échange et le partage de ressources (telles que des idées, des opportunités, des connaissances et des technologies) avec des parties externes, dans le but final de réaliser une innovation (Miles et al., 2005). Pour Kale et Singh, (2009) ; Un et al., (2010), l'innovation collaborative fait référence à des accords volontaires entre des entreprises indépendantes, impliquant l'échange et le partage de ressources telles que le

capital, l'information, les connaissances et la technologie pour atteindre un objectif d'innovation commun (Das et Teng, 2000 ; Gulati, 1995 ; Kale et Singh,).

L'innovation collaborative est une capacité dynamique des entités à détecter, saisir et gérer de nouveaux niveaux de transformation socio-économique, basée sur le partage des opportunités au sein et entre des chercheurs, des praticiens et des décideurs multidisciplinaires, multisectoriels et multiculturels, afin de réaliser des innovations de manière plus efficace et plus efficiente. L'exploitation des collaborations de routine basées sur la division du travail ou l'avantage comparatif est fondamentale pour l'évolution socio-économique. En revanche, l'innovation collaborative est une capacité dynamique (Teece et al. 1997) d'entités qui explorent les modes nécessaires de transformation et d'évolution socio-économiques. Grâce à l'innovation collaborative, les gens travaillent ensemble de manière plus synergique, collaborent en dehors de leurs "silos", se revigorent et acquièrent une compréhension plus profonde et plus commune de la valeur partagée. Il en résulte des idées, des solutions et des opportunités nouvelles, mais imprévisibles, une amélioration significative de la vitesse et une plus grande fréquence d'obtention des résultats souhaités. L'innovation collaborative concerne la manière dont les personnes ayant une vision collective interagissent les unes avec les autres, la manière dont elles proposent des idées et une réflexion intuitive et la manière dont elles partagent leurs connaissances et leur expérience pour un objectif commun. Il s'agit d'un processus de co-création de valeur qui non seulement aboutit à un résultat souhaité pour tous les collaborateurs, mais qui permet simultanément d'augmenter les capacités des entités. Dans sa forme la plus simple, il peut s'agir d'une interaction récursive de co-créativité, de partage d'informations et de connaissances, et d'apprentissage mutuel entre deux ou plusieurs personnes travaillant ensemble vers un objectif commun de génération de nouvelles sources de croissance ou de richesse dans une organisation. À plus grande échelle, il peut s'agir d'une interaction entre de nombreuses personnes et entités (par exemple, des professionnels, des citoyens, des entreprises, des établissements d'enseignement, des nations), de la formation de réseaux mondiaux, de la définition de normes ouvertes pour réduire les coûts de transaction et de la recherche permanente de nouveaux modèles commerciaux pour collaborer et améliorer les capacités de chacun.

En effet, La mise en place d'une démarche Knowledge Management crée un climat propice à l'émergence de nouvelles idées et à leur transformation en innovation (Balmisse, 2002 ; Tisseyre, 1999 ; Prax, 2007). Favoriser l'innovation demande donc la compréhension et l'assimilation de ses meilleures pratiques « best practices » afin d'accroître la performance et de fournir une plateforme efficace pour l'innovation. « *L'innovation n'étant autre que la création et la mise en application de nouvelles connaissances pour les rendre productives* » (Penrose 1959 ; Drucker, 1993), il s'agit d'assimiler et de sélectionner les connaissances les plus pertinentes pour progresser. La survie des entreprises passe par une innovation constante et soutenue.

C'est désormais un enjeu compétitif majeur dans les entreprises, qui cherchent donc à accélérer les processus qui la sous-tendent. Le processus de « créativité » est un des fondements de l'innovation en entreprise.

La gestion des connaissances est un des leviers au service d'une politique volontariste de soutien à la créativité, qui conditionne l'évolution cohérente et efficace du patrimoine de connaissances de l'entreprise.

Une hypothèse évolutionniste très importante dans le domaine de l'innovation nous vient de la science économique et s'appelle « la dépendance du sentier » (« path dependency », Coriat & Weinstein, 1997, David & Foray, 1994) pour laquelle l'innovation est un processus de « *création technologique endogène et cumulatif* », c'est-à-dire que c'est la nature même du patrimoine de connaissances accumulé dans une organisation qui prédétermine le sentier d'évolution de ses connaissances (voire de l'organisation elle-même).

En outre, l'innovation permet la création de « mécanismes d'isolement » pouvant protéger les marges bénéficiaires tout en permettant aux entreprises d'en tirer des avantages en termes de réputation, d'image, et d'efficience dans l'utilisation des ressources. Selon Teece (2007), l'innovation permet aux entreprises de créer et de déployer leurs ressources et capacités qui soutiennent la performance à long terme. Garcia-Morales et al. (2007) ajoutent qu'une innovation réussie peut rendre l'imitation externe plus difficile, ce qui permet aux entreprises de mieux maintenir leurs avantages. Bien que l'on s'attende à une performance plus élevée grâce à l'innovation, les études empiriques ne confirment pas toujours la présence de relation positive (Rosenbusch et al., 2011).

1.3 Le Knowledge Management améliore-t-il la performance des organisations innovantes ?

La majorité des auteurs qui abordent la question de la performance soutiennent l'hypothèse selon laquelle la gestion des connaissances a une incidence positive directe sur la capacité d'innovation et indirecte sur la performance de l'entreprise.

En outre, de nombreuses études scientifiques ont été menées au cours de la dernière décennie pour étudier la validité empirique de l'hypothèse d'une relation indirecte et directe entre les stratégies d'innovation, la gestion des connaissances et la performance de l'entreprise. (Yang, 2010 ; Lai et al., 2014 ; Cantner et al., 2011).

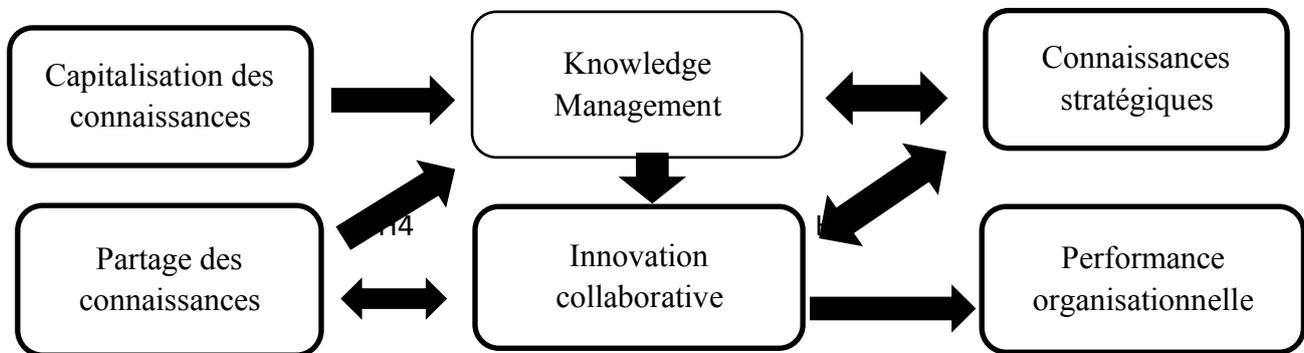
Lopez Nicolas et al. (2011) ont mené une étude économique impliquant 310 entreprises espagnoles, concluant que l'influence indirecte du Knowledge management sur la performance dépend du type de stratégie mise en œuvre.

Les résultats de leur étude économique montrent qu'il existe une relation directement bénéfique entre la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances,

l'augmentation de la capacité d'innovation et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Yang (2010), rejoint la même idée ; cet auteur étudie également les variables qui peuvent influencer la relation entre les stratégies de gestion des connaissances et la stratégie et la performance organisationnelle. En effet, ses études montrent qu'il existe une relation favorable entre la gestion des connaissances, l'innovation et la performance des entreprises.

Il est nécessaire d'adopter une perspective microscopique sur cette relation si l'on veut mieux comprendre comment la connaissance les techniques, les pratiques et les processus améliorent la performance des entreprises innovantes.

Figure N° 1 : Modèle de recherche



Source : Elaboré par nous même

CONCLUSION

Dans cette recherche nous nous sommes focalisés sur la démarche de Knowledge Management comme vecteur d'innovation collaborative et de performance organisationnelle, notre analyse nous a permis de tirer les résultats suivants :

- La réussite d'une démarche de Knowledge Management est relative à la volonté et aux motivations des collaborateurs en terme de partage de leurs connaissances, c'est-à-dire un climat favorable pour l'échange et l'innovation.
- La capacité de l'entreprise à gérer efficacement son patrimoine intellectuel à travers le KM, facilite aux top managers et à la direction de prendre des décisions dans un laps de temps assez court, d'où la disponibilité des connaissances pertinentes.
- La gestion des connaissances favorise l'innovation en mettant en place un éventail de pratiques, d'outils, de stratégies, et de connaissances à la disposition de l'organisation (Barbaroux, 2009 ; Lu, Tsang et Peng, 2008 ; Pita, Diniz et Saur-Amaral, 2009)
- Les stratégies de Knowledge management impactent positivement la performance organisationnelle à travers l'amélioration des capacités d'innovation de la firme.

Implications managériales :

Au niveau managérial et partant du principe de la recherche actionnable en sciences de gestion, notre travail générera un intérêt managérial au profit de tous les acteurs de l'entreprise. La recherche que nous avons menée, a exploré le rôle des connaissances dans la compétitivité organisationnelle et la performance organisationnelle.

Cela est une contribution à la mise à la disposition des managers de quelques outils pour la détection et la sauvegarde des connaissances stratégiques.

Limites et autres questions

Malgré les résultats intrigants que notre travail a révélés, il existe toujours des limites qui nécessiteront de futures recherches. Ces limitations commencent par le manque de références sur le sujet de la démarche de Knowledge Management au Maroc. Par conséquent, il semble que peu d'entreprises participent à cette stratégie, comme nous l'avons noté dans notre recherche selon laquelle il existe des obstacles à la mise en œuvre des stratégies de KM qui feront l'objet de recherches futures.

Pistes de recherche

Certaines perspectives et orientations de recherche peuvent être suggérées en analysant le travail présenté dans ce manuscrit. Nous accordons une attention particulière aux points suivants :

- Envisager une stratégie qui encourage l'intelligence collective;
- Déterminer les facteurs qui empêchent la mise en œuvre du KM dans les entreprises en général et dans l'entreprise marocaine plus précisément;

BIBLIOGRAPHIE :

[1] Assens, C., Abittan, Y. (2010), « Le Management d'un bien commun : le territoire. Le cas des pôles de compétitivité ». Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, no. 1, pp. 10- 36.

[2] Assens, C., Abittan, Y. (2010), « Networking et pôles de compétitivité : le cas du Technopark de Casablanca », Innovations, vol. 31, no. 1, pp. 157-180.

- [3] Acharya, A., & Mishra, B. (2017). Exploring the relationship between organizational structure and knowledge retention: A study of the Indian infrastructure-consulting sector. *Journal of Knowledge Management*, 21(4).
- [4] Abdellatif, M., & Asma, K. (2019). A New Model for the Impact of Knowledge Management on University Performance : Empirical Study Based on Student Opinions. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(03), 1950029.
- [5] Al-Ali, R. M. (2013). The relationship between knowledge management processes, organizational innovation and its effect on organizational performance: An applied study at the ICT (information and communication technology) sector in Jordan. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- [6] Al-Ti, A. (2016). The mediating role of knowledge management and the moderating part of organizational culture between HRM practices and organizational performance. *International Business Research*, 9(1), 43-54.
- [7] Amali, L., & Katili, M. (2018). Identification of influential factors in implementing IT governance: A survey study of Indonesian companies in the public sector. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 61-77.
- [8] Attia, A., & Salama, I. (2018). Knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Business Process Management Journal*. 24(2), 459-477.
- [9] Alavi M., Leidner D.E. (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 107-136.
- [10] Ali, O., & Soar, J. (2016). Technology innovation adoption theories. *Handbook of Research for Competitive Advantage through Sustainable, lean and disruptive Innovation* (pp. 1–38). Australia: IGI Global.
- [11] Al-Ti, A. (2016). The mediating role of knowledge management and the moderating part of organizational culture between HRM practices and organizational performance. *International Business Research*, 9(1), 43-54.
- [12] Badea, L. et al., (2010). Knowledge Management—the Key Resource in the Knowledge Economy. *Theoretical and Applied Economics*, XVII(6), pp.27–36.
- [13] Balmissse, G., (2002). *Gestion des Connaissances : outils et applications du Knowledge Management*, Paris: Vuibert.

- [14] Bousenna, y & el kharraz, o, (2021d), Training as indicator of performance and KM implementation in the moroccan universities, colloque international: innovation pedagogique & employabilite (ipe): quelles pratiques formatives à l'université? fez, morocco.
- [15] Duzert A. et I. Boughzala (ouvrage collectif coordonné par) (2008), Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs ? Librairie Vuibert, mars 2008.
- [16] Dogson, M. and R. Rothwell (2004). The Handbook of Industrial Innovation. London, Edward Elgar.
- [17] Drucker, P.F., (2001). Innovation and Entrepreneurship, New York: First Harper Business.
- [18] ERMINE, J.L., 2000. Ingénierie des connaissances : Méthode MASK. In Ingénierie des connaissances. pp. 1–9.
- [19] Ermine, J.-L. and P. Saulais (2013). Créativité fondée sur les connaissances : utiliser les connaissances pour mieux innover. Colloque "Gestion des Connaissances et Innovation" : Centre en Intelligence Économique et Management Stratégique. Rabat.
- [20] Lai, Y.- L., Hsu, M.- S., Lin, F.- J., Chen, Y.- M., & Lin, Y.- H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. Journal of Business Research, 67(5), 734–739.
- [21] Lin, R. J., Che, R. H., & Ting, C. Y. (2012). Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry. Industrial Management & Data Systems, 112(1), 42–63.
- [22] Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka (1995), The Knowledge-Creating Company, New York, Oxford University Press.
- [23] Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka (1997), La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, de Boeck Université.
- [24] Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: how are these concepts related?. International Journal of Information Management, 26(4), 302-312.
- [25] Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.
- [26] Sveiby Karl Erik (2000), Knowledge Management - La nouvelle richesse des entreprises - Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, Editions Maxima, Paris, 323 p.
- [27] Yang, Y.-C., & Yeh, Y.-C. (2010). The critical success factors for knowledge management adoption – A review study. 3rd International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling IEEE (pp. 445–448).

LE STYLE DE MANAGEMENT HOLOCRA Tie DANS L'ENJEU DE LA GOUVERNANCE DES META-ORGANISATIONS EN LIEN AVEC LES TERRITOIRES : QUELLE PERFORMANCE ET QUELS IMPACTS DANS LES ENTREPRISES ?

Mohammed MERI

Université de Strasbourg- laboratoire Sage

Mail : mhdmeri@gmail.com

RÉSUMÉ

À cette époque caractérisée par des changements scientifiques et technologiques trop rapides qui s'étendent et se propagent à tous les domaines de la vie et du travail , et vu les mutations énormes telles (géopolitiques, sanitaires, économiques, socio-culturelles) qui transforment en profondeur notre vision du travail, de l'espace et du temps; l'univers des entreprises et des administrations de toute tailles est devenu plus complexe et mouvant, ce qui a pesé sur le style de management et le leadership traditionnels, ces styles n'ont pas pu se développer et s'adapter à ce monde du travail en mouvement continu.

Tout cela a conduit les scientifiques et les experts à inventer une nouvelle approche managériale à prendre, c'est l'(Holocratie). Graduellement, les organisations avec ce style Holocratique se sont adaptées au monde changeant, aux difficultés et aux défis qui se présenteront, tout en modifiant les modes de fonctionnement, les habitudes qui ne vont pas, et après, ce sont les salariés qui adhèrent et s'approprient de ces nouvelles façons de penser et d'agir et de manager. L'Holocratie est donc un système managérial orienté vers l'objectif, qui divise le travail en rôles, où chaque individu a la charge de plusieurs rôles dans différentes équipes de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Cette conception organisationnelle dont la structure est très flexible, faiblement couplée et susceptible de changements fréquents, dépassant la Bureaucratie et la sociocratie traditionnelles, elle fournit un ensemble fondamental de règles et de processus pour gouverner et faire fonctionner une organisation. Cette Holocratie est différente, en tant que modèle d'innovation managériale ouverte, elle propose un nouveau modèle managérial ouvert, qui partage un ADN commun avec la transformation numérique : (agilité, efficacité, collaboration, responsabilisation).

Le concept de méta-organisation en relation avec les territoires est également très compatible avec ce modèle managérial Holocratique (les partenaires sont eux-mêmes des organisations et sous organisations ou autres) recouvre une grande hétérogénéité de situations : alliances, partenariats, plateformes, clusters, pôles de compétitivité et offre différentes configurations pour l'action collective.

La gouvernance Holocratique des méta-organisations constitue dans ce sens un sujet récent en Sciences de gestion, et présuppose, par ce modèle de management et de leadership performant, que les entreprises en lien avec les territoires peuvent et doivent utiliser à la fois des idées et des voies externes et internes pour faire progresser leur processus d'innovation et d'adaptation.

La contribution suit la méthodologie descriptive, exploratoire et analytique tout en étudiant et en analysant des études et des recherches théoriques et pratiques, des rapports déjà réalisés sur le sujet. Elle est une contribution qui aborde le sujet de l'Holocratie des organisations en lien avec les territoires et son style de management en vue d'aboutir à incarner l'innovation et la performance dans les organisations, ainsi propose un modèle pratique, et présente des études de cas significatifs.

MOTS CLÉS :

Holocratie, méta-organisations, territoires, performance des entreprises.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Le terme Holocratie (Holacracy) a été inventé par Brian Robertson, un ancien programmeur de 35 ans avec à peine une expérience de gestion. Il a créé Holocratie en 2007 parce qu'il avait « le sentiment brûlant qu'il doit y avoir une meilleure façon de travailler ensemble », a-t-il déclaré dans une interview avec Fast Company. Rebecca. Greenfield (2015).

Une holocratie est un système de gestion d'une entreprise où il n'y a pas de rôles assignés et où les employés ont la possibilité d'assumer diverses tâches et de se déplacer librement entre les équipes ; la structure organisationnelle d'une holocratie est plutôt plate, avec peu de hiérarchie. Koestler (1967).

L'holocratie est une gouvernance structure d'entreprise ou d'organisation, qui modifie en profondeur des pratiques spécifiques qui ont été intégrés dans les organisations au siècle dernier, ces pratiques incluent la hiérarchie descendante, ascendante, la hiérarchie et les structures coopératives. Van de Kamp. P. (2014).

Holocratie également est un système orienté vers l'objectif, qui divise le travail en rôles. Chaque individu a la charge de plusieurs rôles dans différentes équipes de l'entreprise. Par exemple, un des rôles de Brian est d'être le porte-parole de l'holocratie ; chaque rôle comporte un objectif, inclus dans l'objectif plus large de l'équipe, qui lui-même participe aux objectifs de l'entreprise. Les rôles impliquent également des responsabilités, ce qui permet aux autres personnes de l'équipe de savoir à quoi ils peuvent s'attendre du responsable du rôle. Et "pour remplir son rôle, une personne a toute autorité pour prendre la moindre

décision ou réaliser la moindre action tant qu'il n'existe pas de règle explicite qui l'interdise." . Alexis Nicolas (2019).

Ainsi, Holocratie remplace la hiérarchie de gestion par un mode de fonctionnement qui définit des attentes claires, et crée une autorité transparente à tous les niveaux de l'organisation, il s'agit d'une structure équitable, cela vous permet de penser à d'autres choses pendant que vous conduisez. Parwiz Mosamim¹, Sinta Ningrum (2020).

Les méta-organisations MO sont un cas particulier d'organisations incomplètes composées d'organisations complètes. Elles peuvent également devenir des organisations complètes dans le cas où leurs membres décident de ne faire plus qu'un (dans le cas d'une fusion), par leur existence, elles remettent en cause les frontières de l'organisation et créent des univers complexes et hétérogènes dans lesquels de nouveaux repères sont nécessaires, autant pour les acteurs concernés que pour les chercheurs en sciences de gestion. Leys. Valérie, Joffre .Patrick (2014).

Une MO est en cours de constitution dans le domaine de la mobilité durable, au sein du territoire Clermont-Auvergne, afin de créer des synergies, d'accélérer, de connecter et d'enrichir les différents acteurs du territoire, aussi bien publics que privés. En effet, si les mobilités urbaines dans de grandes aires métropolitaines sont dans l'air du temps, les choses restent nettement moins avancées en matière de mobilités territoriales, avec des déplacements qui ont lieu dans un périmètre d'une centaine de kilomètres autour et à l'intérieur d'une ville moyenne. Cromarias. Anne- Albert, Bargues. Emilie (2021).

Les (MO) sont des organisations dont les membres sont des organisations. L'expression « méta-organisation », en ce sens précis, a été proposée par deux chercheurs suédois, Göran Ahrne et Nils Brunsson. Leur livre sur le sujet, paru en 2008, a ouvert un champ de recherche nouveau, même si des méta-organisations avaient bien sûr fait l'objet d'études de la part de chercheurs en science politique ou en sociologie dans le passé. Les méta-organisations sont aujourd'hui l'outil utilisé par les entreprises pour gérer collectivement les problèmes auxquels elles doivent faire face, comme ceux de leur responsabilité sociale ou du développement durable. Nous sommes entourés de méta-organisations : la FIFA, le MEDEF, la CGT, etc. Cléon. Marie-Claude.

La notion de méta-organisation vise à comprendre les processus accrus de regroupement d'organisations selon des structures diverses de nœuds de réseaux ou de fédérations assurant un rôle organisationnel de « secrétariat », la notion de méta-organisation et argumentons que si l'importance des règles et du lien entre coûts et structures reste au fondement des approches néo-institutionnalistes, celles-ci présentent des limites dans la conceptualisation de la méta-organisation. Gadille. Martine, Tremblay. Diane-Gabrielle et Vion. Antoine (2013).

Les méta-organisations peuvent avoir différents objectifs, allant de la représentation et de la défense d'intérêts ou d'objectifs collectifs à la production d'informations ou à la régulation des membres. Elles contribuent de plus en plus à résoudre des problèmes mondiaux

complexes : relever de grands défis comme le changement climatique ou les chaînes de valeur mondiales. Les MO jouent également des rôles émergents tels que gouverner la transition des villes vers la durabilité, faciliter la consolidation de la paix dans les régions conflictuelles ou gérer des externalités négatives spécifiques. Berkowitz. Héloïse, et all (2022).

La théorie de la méta-organisation est valable en tant que moyen de poser des questions, de « voir » et de décrire, de manière analytique, le caractère et la dynamique du Partenariat en tant que méta-organisation. Puisque la théorie de la méta-organisation se concentre largement sur la dynamique interne, elle fait une nette distinction entre ce qui est à l'intérieur – les organisations membres – et ce qui est à l'extérieur – toutes les autres organisations. Cropper. Steve, Bor. Sanne (2018).

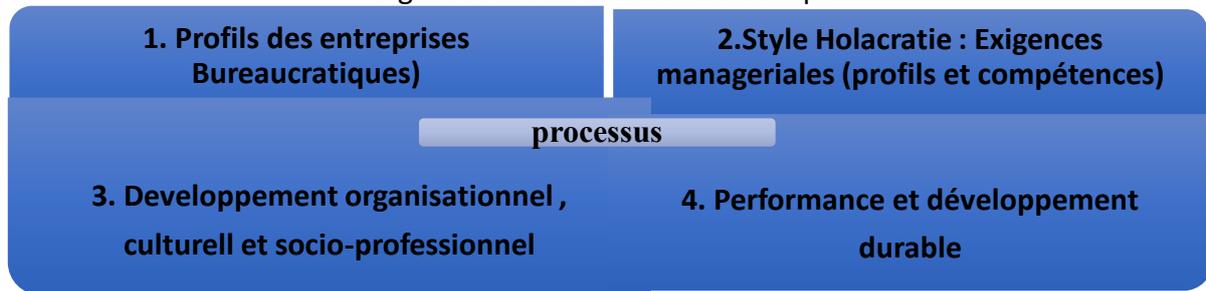
2. LE CADRE THÉORIQUE ET LA PROBLÉMATIQUE

Le phénomène des changements scientifiques et technologiques trop rapides qui s'étendent et se propagent à tous les domaines de la vie et du travail, la vision du travail, de l'espace et du temps ; l'univers des entreprises et des administrations de toute tailles est devenu plus complexe et mouvant, ce qui a pesé sur le style de management et le leadership traditionnels (la Bureaucratie), ces styles n'ont pas pu se développer et s'adapter à ce monde du travail en mouvement continu.

Les scientifiques et les experts ont inventée une nouvelle approche managériale à prendre, c'est l'(Holocratie). Graduellement, les organisations avec ce style Holocratique se sont adaptées au monde changeant, aux difficultés et aux défis qui se présenteront, tout en modifiant les modes de fonctionnement, les habitudes qui ne vont pas, et après, ce sont les salariés qui adhèrent et s'approprient de ces nouvelles façons de penser et d'agir et de manager.

Cette contribution envisage la proposition d'une approche liant le système de management Holocratie au monde organisationnel et socioprofessionnel concernant les entreprises méta-organisations et territoires et permettant un questionnement sur les pratiques organisationnelles et socioprofessionnelles vs performance des entreprises, et propose un modèle pratique comme apport complémentaire dans ce domaine de recherche et de la pratique.

Figure 1. Montre le cadre théorique



3. MÉTHODOLOGIE ET OBJECTIFS

La contribution suit la méthodologie descriptive, exploratoire et analytique tout en étudiant et en analysant des études et des recherches théoriques et pratiques, des rapports déjà réalisés sur le sujet. L'approche (Style de management Holocratie) proposée par cet article représente un apport complémentaire vers la concrétisation des styles de management avancés et la performance des entreprises et le développement durable.

4. LE STYLE DE MANAGEMENT (HOLACRATIE)

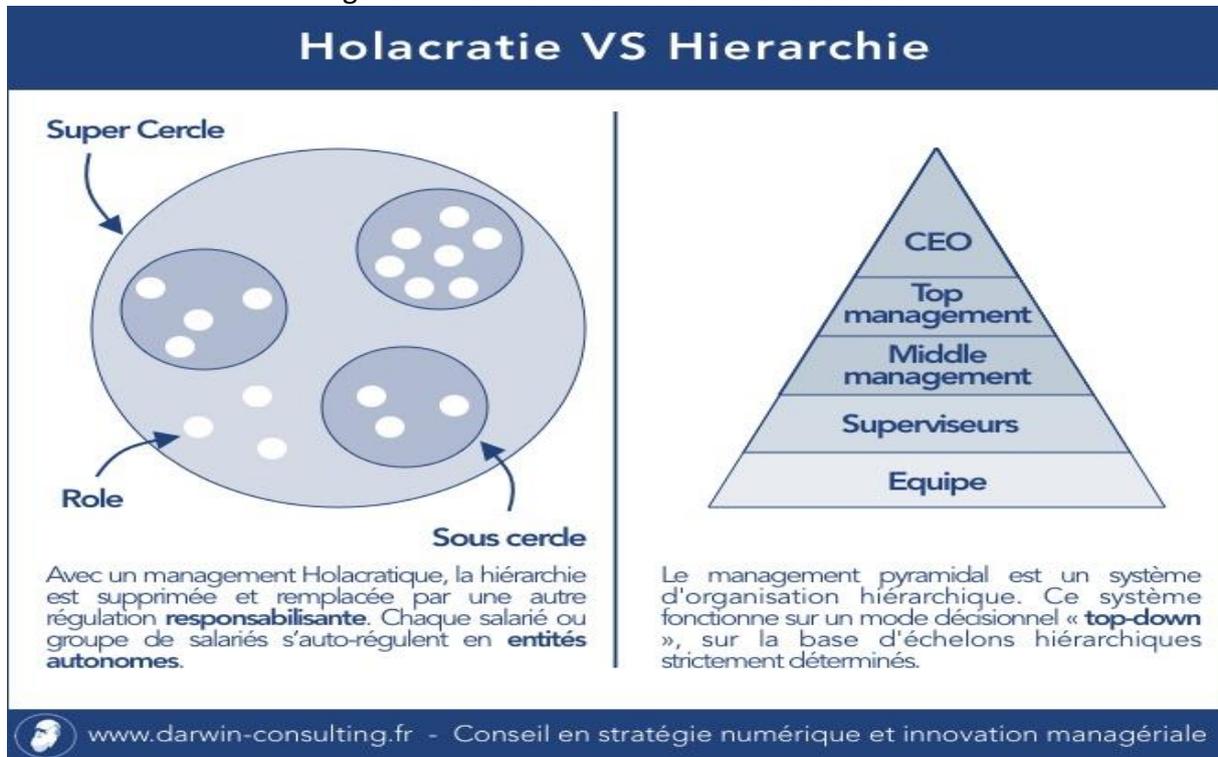
L'Holocratie est considérée comme un cadre de gouvernance pour les organisations qui le remplace radicalement, ce style de management exerce des pratiques différentes que nous avons utilisées auparavant pour façonner nos organisations traditionnelles au cours des décennies dernières. L'Holocratie est une conception organisationnelle dont la structure est très flexible, faiblement couplée et susceptible de changements fréquents. Elle a tendance à être beaucoup moins hiérarchique que les autres structures formelles. Dans une holocratie, une équipe un peu comme un sous-cercle au sein du super-cercle existerait pour fournir des compétences ou une expertise connexe à l'organisation au fur et à mesure des besoins, éliminant ainsi les chevauchements et inculquant le concept de LEAN (Le Lean Management est : une méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer les performances d'une entreprise). Manutan Group (2021).

4.1. Holocratie vs Bureaucratie

En Holocratie : les individus peuvent avoir des rôles distincts à remplir au sein du système, mais chacun est tenu responsable par les mêmes règles du jeu, cet ensemble de règles répartit le pouvoir entre tous les employés, une autre caractéristique clé de ce style est l'absence de descriptions de poste détaillées, chaque individu a un rôle pour lequel il est embauché. L'élimination des descriptions de poste entraîne une réduction des redondances et des problèmes traditionnels d'appropriation des responsabilités fondées sur les compétences fonctionnelles ou départementales, dont le résultat est une méthodologie d'opérations

allégée. L'autonomie de chaque employé élimine le besoin d'approbations de la direction qui réduisent l'agilité, améliorant ainsi la réactivité. Une représentation visuelle des deux structures (Holocratie/Bureaucratie) aiderait à comprendre comment cela est possible.

Figure -2 Montre l'Holocratie vs Bureaucratie



Source. Sebastien-morele (2019)

4.2. Holocratie vs sociocratie

L'holocratie l'appelle la prise de décision intégrative, la sociocratie l'appelle la prise de décision par consentement. Deux grands acteurs dans le domaine, et étroitement liés, sont l'holocratie et la sociocratie. Il semble être presque universellement vrai que s'il y a deux joueurs, l'holocratie et la sociocratie sont, très similaires, en particulier par rapport aux hiérarchies descendantes traditionnelles. Holocratie a un processus défini de validation des objections où une objection est testée pour voir si elle répond aux critères. Du côté sociocratique des choses, tester les objections de cette manière est rare mais possible.

En règle générale, la sociocratie tente d'entendre les gens et de guider le processus avec plus de douceur, tandis que les facilitateurs de Holocratie sont invités à couper impitoyablement l'interaction du processus. La rigueur et la grâce avec lesquelles le facilitateur répondra aux objections dépendront de sa formation, de son contexte et de son niveau de compétence.

Holocratie est strict sur la différence entre les réunions tactiques (opérationnelles) et de gouvernance (politiques). En sociocratie, cela dépend fortement du contexte.

La sociocratie représente l'interdépendance de l'organisation avec d'autres organisations en incluant les parties prenantes en tant que membres du conseil d'administration avec des droits de consentement. Pour Holocratie, il existe des conventions et certaines organisations sont engagées dans des conseils multipartites, mais il n'y a pas de modèle pour les conseils.

Table -1 Montre L'Holocratie vs Sociocratie

Holocratie	Sociocratie
Cercle Lead/Lead Link	Leader
Circle Rep/Rep Link	Déléguer
Gouvernance	Politique
Tactique	Opérationnelle
(Cercle général de l'entreprise)	Cercle général
Cercle d'ancrage	Cercle Missionnaire/ Tableau/TopCircle

Source. Rau.Ted (2020).

5. LES COMPOSANTS DU STYLE DE MANAGEMENT (HOLACRATIE)

L'Holocratie fournit un ensemble fondamental de règles et de processus pour gouverner et faire fonctionner une organisation. Tous les membres de l'organisation peuvent utiliser les règles et les processus pour créer un système d'exploitation et de gouvernance totalement personnalisé.

5.1. Le rôle de la Structure organisationnelle :

Un rôle est une construction organisationnelle qu'une personne peut remplir puis dynamiser au nom de l'organisation. Celui qui remplit un Rôle est un "Role Lead" pour ce Rôle. Le rôle se compose d'un nom descriptif et d'un ou plusieurs des éléments suivants :

Table -2 Montre le rôle de la Structure organisationnelle Holocratique

Le rôle	Description
Un objectif	Un potentiel ou un objectif que le rôle poursuivra ou exprimera.
Un ou plusieurs domaines	Qui sont des actifs, des processus ou d'autres choses que le rôle peut contrôler et réglementer exclusivement comme sa propriété, à ses fins.
Une ou plusieurs Responsabilités	Qui sont des activités continues que le Rôle gèrera et mettra en œuvre au service d'autres Rôles ou pour soutenir son Objectif.
Des Politiques	Qui sont des octrois ou des contraintes d'autorité, ou des règles spéciales qui s'appliquent au sein de ce Rôle.

Source.holacracy.org (2021), adapté.

5.2. Les Responsabilités des responsables de rôle :

En tant que responsable de rôle, il assume les responsabilités suivantes :

- **Tensions de traitement :** Comparer l'expression réelle de l'objectif et des responsabilités de votre rôle à votre vision de leur potentiel idéal, afin d'identifier les écarts entre les deux, et responsable d'essayer de résoudre ces tensions.
- **Objectif et responsabilités du traitement :** Réfléchir régulièrement à la manière de mettre en œuvre l'objectif de votre rôle et chaque responsabilité, en définissant :
 - Actions-future, qui sont des actions utiles que vous pourriez prendre immédiatement, au moins en l'absence de priorités concurrentes ; et
 - Projets, qui sont des résultats spécifiques vers lesquels il serait utile de travailler, du moins en l'absence de priorités concurrentes.
- **Répartition des projets :** Définir régulièrement les prochaines actions pour chacun des projets actifs de votre rôle.
- **Suivi des projets, des prochaines actions et des tensions :** Le suivi de tous les projets et actions suivantes pour le rôle dans des listes écrites. Suivre les tensions à résoudre, responsable de l'examen et de la mise à jour réguliers de listes, afin de les maintenir en tant que source fiable du travail potentiel du rôle.
- **Exécution des actions suivantes :** Responsable de l'examen des prochaines actions à entreprendre et de l'exécution de celle qui ajouterait le plus de valeur à l'organisation.

5.3. Les cercles au sein de la structure Holocratie :

Un cercle est un conteneur permettant d'organiser les rôles et les politiques autour d'un objectif commun.

Table -3 montre les cercles de la Holocratie

Les cercles de la Holocratie	Description
Décomposer les rôles	L'intérieur de chaque rôle est un cercle. Ce Cercle peut détenir ses propres Rôles et Politiques pour décomposer et organiser son travail. Le Cercle interne d'un Rôle est considéré comme un « Sous-Cercle » du Cercle plus large qui détient le Rôle, tandis que ce Cercle plus large est son « Super-Cercle ».
Délégation de domaines	Lorsqu'un Cercle accorde un Domaine à l'un de ses Rôles, tout Responsable de Rôle pour ce Rôle peut contrôler ce Domaine au nom du Cercle. Une fois qu'un rôle contrôle un domaine, il peut créer des politiques régissant ce domaine au sein de sa propre gouvernance. Cependant, le Cercle qui a délégué le Domaine conserve le droit de définir ses propres Politiques régissant également ce Domaine.
Cercle d'ancrage	Le cercle d'ancrage détient toutes les autorités et tous les domaines que l'organisation elle-même contrôle et n'a pas de super-cercle. Le cercle d'ancrage peut modifier son propre objectif ou clarifier ses propres responsabilités via une politique.
Lien vers des cercles	Un Rôle peut être lié à un autre Cercle si une Politique de cet autre Cercle ou de l'un de ses Super-Cercles l'y invite. Une fois lié à un autre Cercle, un Rôle est considéré comme faisant partie de la Gouvernance de cet autre Cercle. Ce cercle peut ajouter au rôle et modifier ultérieurement ce qu'il ajoute. L'autorité d'ajouter ou de modifier des affectations dans le Rôle appartient à son Cercle source.

Le style de management holocratie dans l'enjeu de la gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires : quelle performance et quels impacts dans les entreprises ?

Rôles du facilitateur et du secrétaire	Tout Cercle peut nommer quelqu'un comme "Facilitateur" du Cercle. Le Facilitateur sélectionné remplit un "Rôle de Facilitateur" dans le Cercle, avec un Objectif de "Gouvernance du Cercle et pratiques opérationnelles alignées sur la Constitution", et dans le but de « stabiliser les dossiers et réunions du cercle requis par la constitution ». Un Cercle peut ajouter des Responsabilités ou des Domaines à son propre Rôle de Facilitateur ou de Secrétaire, ainsi que modifier ou supprimer ces ajouts.
---	---

Source.holacracy.org (2021), adapté.

5.4. Processus de gouvernance :

Changer la Gouvernance d'un Cercle Holocratie nécessite d'utiliser le « Processus de Gouvernance »

- **Participants à la gouvernance :** Chaque Cercle a un groupe de "Membres du Cercle" peuvent représenter ses Rôles dans son Processus de Gouvernance. Les membres de cercle d'un cercle sont les partenaires remplissant son rôle de responsable de cercle, ainsi que chaque partenaire servant de responsable de rôle pour un rôle dans le cercle. Le représentant de cercle sélectionné remplit un rôle de représentant de cercle dans le cercle, avec un objectif de tensions pertinentes à traiter dans un cercle plus large canalisées.
- **Facilitateur & Secrétaire :** le Facilitateur du Cercle est responsable de faciliter son Processus de Gouvernance. Le Secrétaire du Cercle est responsable de la capture et de la publication des résultats de son Processus de Gouvernance, et détient un Domaine sur les dossiers de gouvernance du Cercle. Tout Membre de Cercle d'un Cercle peut demander une élection à tout moment pour sélectionner ou remplacer quelqu'un en tant que Facilitateur ou Secrétaire du Cercle.
- **Portée de la gouvernance :** dans le cadre du processus de gouvernance d'un cercle, ses membres de cercle peuvent :
 - Définir, modifier ou supprimer les Rôles du Cercle ;
 - Définir, modifier ou supprimer les Politiques du Cercle ;
 - Déplacer les propres Rôles ou Politiques du Cercle dans un Sous-Cercle ou l'un de ses Sous-Cercles,
 - Déplacer des Rôles ou des Politiques d'un Sous-Cercle ou de l'un de ses Sous-Cercles vers le Cercle,
 - Tenir des élections pour tout Rôle élu au sein du Cercle.
- **Portée de la politique :** une politique ne peut être qu'un ou plusieurs des éléments suivants :
 - Une contrainte sur l'autorité d'un ou plusieurs des Rôles contenus dans le Cercle ;
 - Une attribution d'une autorité que le Cercle ou le Responsable de Cercle détient pour un ou plusieurs Rôles ;
 - Un octroi d'autorité qui permet à des personnes ou à des Rôles non autrement autorisés de contrôler ou d'avoir un impact sur l'un des Domaines du Cercle, ou une contrainte. Source. holacracy.org (2021).

5.5- La culture de la Holocratie

L'Holocratie est un système qui supprime les hiérarchies managériales traditionnelles permettant aux employés de s'autoorganiser pour effectuer le travail d'une manière qui augmente la productivité, favorise l'innovation et donne à tous les membres de l'entreprise la capacité de prendre des décisions qui font avancer l'entreprise.

Au cours des trois dernières décennies, la culture d'entreprise est devenue un sujet de discussion populaire et pertinent, après avoir dominé la scène académique ; à mesure que le lieu de travail moderne continue d'évoluer.

Cette structure Holocratie devient une hiérarchie de travail plutôt qu'une hiérarchie de personnes. La culture de (Zappos) est significative pour décrire la culture de Holocratie comme une culture unique spécifique.

Ce sont les principes de la culture holarctiques utilisés par les entreprises aujourd'hui :

Table -4 montre les principes de la culture holarctiques

Principe	Description
Direction, le leader	<ul style="list-style-type: none"> • Fait avancer l'objectif de l'équipe/rôle en permettant à chaque membre de tracer un parcours personnel, • Cherche à comprendre quelles décisions les gens prennent dans leurs rôles, et pourquoi, et aussi quand les gens initient un dialogue constructif lorsqu'il y a une divergence d'opinion, • Traite les tensions d'une manière conforme aux normes culturelles de l'entreprise (valeurs fondamentales).
Des équipes autoorganisées	Les gens ont la liberté de choisir leur rôle qui a non seulement la responsabilité mais aussi un objectif. Ils sont libres de prendre des décisions dans leur travail et de faire avancer l'entreprise. Avec cette confiance, les gens deviennent responsables de leurs actions et les uns envers les autres. Les équipes se réunissent pour se concentrer sur les progrès qu'elles ont réalisés et discuter de la manière dont elles peuvent contribuer à la responsabilité vis-à-vis de l'entreprise et les unes des autres.
Environnement de travail en espace ouvert	Holocratie encourage un environnement de travail en espace ouvert pour faciliter la recherche et la compréhension des ressources pour réussir en tant qu'individus et membres d'équipe.
Motivations	Chez (Zappos), une version de ceci est souvent appelée « interactions fortuites » ; l'idée que sortir un peu plus de votre monde peut inculquer de nouvelles idées et créer des opportunités de collaboration.
Reconnaissance	Il existe de nombreuses façons dont la culture de (Zappos) étonne ses employés. L'un des moyens est le programme « Grant-a-Wish » qui permet aux employés de soumettre et d'exaucer des souhaits et est un excellent moyen de créer un esprit d'équipe et de famille dans l'entreprise.
Consolidation d'équipe	Les managers et les mentors de (Zappos) sont encouragés à passer du temps à apprendre simplement à connaître les membres de leur équipe. Un responsable peut déjà connaître les points forts d'un employé, mais en apprendre davantage sur ses passions peut lui donner un sens et un dynamisme nouveaux.
Recrutement	Zappos a deux séries d'entretiens : l'entretien de compétences et l'entretien de culture, et les candidats doivent réussir les deux. L'entretien culturel est basé sur les 10 valeurs fondamentales de Zappos ; si un candidat ne le réussit pas, il n'avance pas dans le

Le style de management holocratie dans l'enjeu de la gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires : quelle performance et quels impacts dans les entreprises ?

	processus, quelle que soit sa capacité technique. Les comportements passés et les points de contact qui surviennent pendant l'entretien et qui sont contraires aux valeurs fondamentales sont des signaux d'alarme.
--	---

Source. Seema Rana (2018), adapté.

6. LE FONCTIONNEMENT DU STYLE DE MANAGEMENT (HOLACRATIE)

6.1. La structure organisationnelle holocratique ?

L'Holocratie est une structure organisationnelle conçue pour donner à chacun au sein de l'entreprise plus de pouvoir, de liberté et d'opportunités. Ce n'est pas un lieu particulier ou une division au sens traditionnel. Les organisations holocratiques peuvent être toutes d'un type (une seule équipe ou unité commerciale) ou de plusieurs types. Voici quelques caractéristiques clés d'une structure organisationnelle holocratique.

Table – 5 montre les caractéristiques clés d'une structure organisationnelle holocratique

Les caractéristiques	Description
Diversité dans la nature, la taille et la portée	Une structure organisationnelle holocratique peut être petite (un groupe d'amis se réunissant pour créer quelque chose), grande (de nombreux départements, unités commerciales et équipes formant une société), publique (comme les agences gouvernementales et les organisations à but non lucratif) ou privée (comme les organisations à but lucratif entreprises).
Transmet l'autorité aux personnes qui effectuent le travail	Les dirigeants des organisations holocratiques n'ont pas les avantages de la hiérarchie d'entreprise traditionnelle. Il n'y a pas de bureaux individuels, de lignes privatives, de parkings spéciaux ou de bureaux d'angle avec de grandes fenêtres donnant sur un paysage. Les dirigeants n'ont pas le plein pouvoir sur tout le monde, mais n'ont d'autorité que dans leurs domaines d'intérêt et de responsabilité définis. Ils n'ont pas de titres spécifiques et peuvent être appelés n'importe quoi, du PDG au chef de projet en passant par l'organisateur de fêtes et le dépanneur.
Guide axé sur les objectifs	L'holocratie n'est pas centrée sur l'humain ; il est motivé par un objectif. Il s'agit d'un ensemble formalisé de structures, de lignes directrices et d'équilibres qui permettent à chaque employé de répartir ses influences, plutôt qu'aux seuls membres du conseil d'administration.

Source. Yuvika Iyer (2021). Adapté

6.2. Le fonctionnement opérationnel de l'holocratie ?

Dans les entreprises traditionnelles, un travailleur a un titre de poste désigné et remplit un rôle, ses responsabilités changeantes rarement.

Avec l'holocratie, un membre de l'équipe peut remplir plusieurs rôles, les responsabilités changeant au fil des quarts de travail ou de nouveaux projets. L'autorité est distribuée à des équipes autoorganisées (appelées « cercles ») au lieu d'être reléguée à des gestionnaires individuels. Pour déterminer si l'holocratie fonctionnerait dans une entreprise, considérer son

impact sur les employés. Selon une étude de Harvard Business Review, "les personnes qui travaillent dans des organisations dotées de structures autonomes sont plus engagées et productives, font preuve de plus d'initiative et de pensée créative, restent plus longtemps à leur travail, ont une plus grande satisfaction au travail, prennent moins de congés de maladie familiaux, et sont moins susceptibles de démissionner que ceux des structures bureaucratiques traditionnelles." Blount. Sally, Leinwand. Paul (2020).

6.3. L'organisation des cercles holocratiques ?

La clé de l'holocratie est qu'elle n'a pas de fonctions de gestion ni de hiérarchies humaines. Il s'agit d'une structure plate, axée sur les objectifs, où toutes les personnes sont également disponibles pour servir les objectifs de l'organisation. Les cercles sont un groupe de rôles axé sur les objectifs comme décrit :

Table – 6 montre l'organisation des cercles holocratiques

Chaque cercle est autonome	Les holocraties sont entièrement plates, sans gestionnaires ni patrons. Ils ont des rôles au lieu de postes. Différents rôles dans différents cercles peuvent communiquer souvent les uns avec les autres, en fonction de leur relation.
Plus d'innovation	Les organisations holocratiques sont plus agiles, adaptables et efficaces et innovantes.
Sens accru de la communauté	L'Holocratie ressemble à une version d'entreprise de l'auto-organisation, qui consiste à redonner la gestion de l'organisation aux équipes.

Source. Yuvika Iyer (2021), adapté.

6.4. Le leadership et les managers de l'Holocratie

Dans l'Holocratie, aucun responsable n'est responsable, mais la personne qui peut le mieux superviser les exigences d'un certain domaine est : L'employé qui remplit le rôle requis. Les holocraties sont entièrement plates, sans gestionnaires ni patrons. Ils ont des rôles au lieu de postes, ce qui signifie que vous pouvez faire partie de plusieurs équipes en même temps.

Tout le monde est un leader, les membres de l'équipe dirigent leurs propres rôles, plutôt que quelques leaders désignés (gestionnaires) guidant les actions d'un groupe de suiveurs (employés). Les perceptions des membres de l'équipe sont façonnées par les contributions de chacun plutôt que par leur position. Mohammed Ali Vakil (2017).

Étant donné que le leadership est un facteur déterminant de la structure de l'organisation, l'holocratie est donc un mode de fonctionnement à venir où les employés travailleront avec peu d'attention à leurs titres de poste. Jyoti Kukreja (2019).

7.HOLACRATIE : AVANTAGES ET DESAVANTAGES

7.1. Les avantages de l'holocratie :

L'holocratie augmente l'agilité, l'efficacité, la transparence, l'innovation et la responsabilité au sein d'une organisation. L'approche encourage les membres individuels de l'équipe à prendre des initiatives et leur donne un processus dans lequel leurs préoccupations ou leurs idées peuvent être abordées.

7.2. Les désavantages de l'holocratie :

L'holocratie n'est pas sans critique. Steve Denning a écrit un article pour Forbes traitant de plusieurs malentendus entourant l'holocratie:(principalement qu'il manque un mécanisme pour intégrer les commentaires externes des clients et des parties prenantes). Gabe Newell dans une interview à Forbes a dit : «La réponse simple est que la hiérarchie est bonne pour la répétabilité et la mesurabilité, alors que les réseaux autoorganisés sont meilleurs pour l'invention." Dans une holocratie idéale, les équipes ont l'impression de travailler pour elles-mêmes plutôt que pour une entreprise. Ce n'est pas facile à maîtriser, mais si votre équipe est prête à jouer, vous serez plus innovant et productif que les autres équipes qui sont sur le chemin de la hiérarchie. Yuvika Iyer (2021).

8. L'APPLICATION DE L'HOLACRATIE COMME UNE INNOVATION MANAGÉRIALE DANS LES ENTREPRISES

L'Holocratie est différente, elle remplace la hiérarchie de gestion conventionnelle par une nouvelle structure. Dans l'holocratie, au lieu d'opérer de haut en bas, le pouvoir est réparti dans toute l'organisation donnant aux individus et aux équipes la liberté tout en restant aligné sur l'objectif de l'organisation. Le modèle hiérarchique traditionnel (gestion conventionnelle) est une structure qui maintient le pouvoir entre les mains de la haute direction et des présidents d'une entreprise, tandis que le modèle holocratique est une structure décentralisée qui élimine les rôles hiérarchiques de gestion. (Holacracy & Transforming Traditional Organizations).

8.1. La mise en œuvre de l'holocratie à la gestion de projet comme (Innovation)

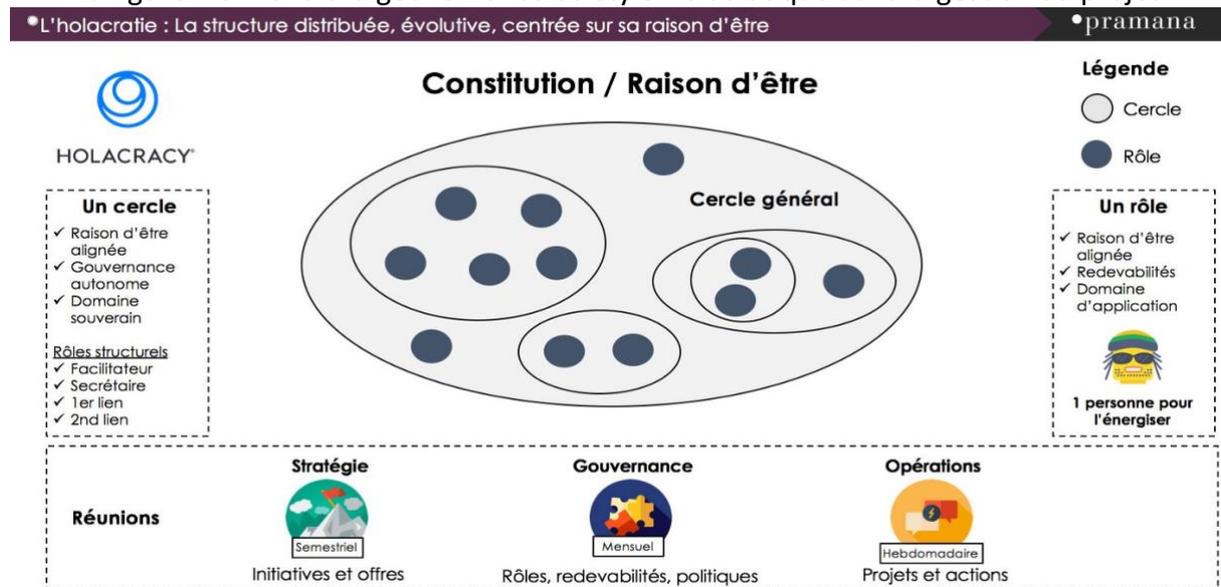
La plupart des entreprises ont un bureau de gestion de projet (PMO/BGP) et des rôles créés pour gérer le travail réel des projets. Le PMO/BGP dans l'holocratie est appelé un rôle de "gouvernance de projet" Ils créent et maintiennent les procédures sur la façon dont les projets seront réalisés dans l'entreprise. Pour ce faire, chaque unité d'affaires dispose de son propre ensemble de règles adaptées à ses besoins. Dans l'holocratie, la gestion de projet n'est pas un rôle ; c'est un cercle ou un but qui lui est propre.

Le style de management holocratie dans l'enjeu de la gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires : quelle performance et quels impacts dans les entreprises ?

Dans la structure hiérarchique traditionnelle, les projets nécessitent souvent l'approbation de plusieurs niveaux de gestion avant qu'une décision puisse être prise.

Mais, dans l'holocratie, chacun a un but, le chef de projet est toujours responsable de la création d'une vision et d'une stratégie claires, mais il peut désormais déléguer l'exécution à n'importe qui dans le cercle. Le chef de projet n'a aucune autorité sur les personnes travaillant sur le projet. Au lieu de cela, il utilise la délégation et l'influence pour motiver l'équipe comme le montre la figure suivante.

La figure – 3 montre la gouvernance du style Holocratique dans la gestion du projet



Source. TARDIF. Adrien (2018).

En raison de l'autogestion, les gens sont responsables de leur travail et peuvent prendre des décisions autonomes sur la façon de l'accomplir. Ils n'ont pas de managers qui leur diront quoi faire ou quand le faire, chacun décide par lui-même. L'Holocratie accorde une grande valeur au temps et à l'énergie des gens en éliminant ou en réduisant les réunions les plus inutiles. Certaines choses sont décidées moins souvent parce qu'elles n'ont pas à attendre l'approbation d'autres rôles/cercles, comme les approbations dans les hiérarchies traditionnelles.

Le chef de projet dans l'holocratie, a moins de temps sur le travail administratif et plus de temps à définir des objectifs, à créer une stratégie, à planifier des tâches, à affiner l'approche au fur et à mesure, à innover ; etc. Dans l'holocratie, les personnes qui travaillent sur les projets sont responsables des deux. C'est leur travail de remplir leurs cercles avec d'autres personnes et d'obtenir des ressources des autres si nécessaire. Yuvika Iyer (2021).

8.2. L'holocratie dans le monde des affaires

Il existe de nombreuses histoires de réussite d'entreprises qui ont mis en œuvre l'holocratie (études de cas ci-après). Tant que vous êtes prêt à partager une certaine responsabilité avec vos employés (et à les laisser décider de la manière dont ils atteignent leurs objectifs), cela peut être un excellent moyen de donner un avantage à votre entreprise.

8.3. Exemple de Wrike pour mettre en place l'holocratie dans les entreprises :

L'Holocratie n'est peut-être pas pour tout le monde, mais c'est un excellent outil, en particulier dans les grandes entreprises innovantes et au rythme rapide, où tout le monde veut atteindre ses objectifs le plus rapidement possible. C'est pourquoi cela semble mieux convenir aux grandes organisations qu'aux petites entreprises, bien que certains éléments de créativité et de travail d'équipe puissent toujours être appliqués, même si une entreprise n'est pas prête à passer complètement à l'holocratie. Il existe de nombreuses histoires de réussite d'entreprises qui ont mis en œuvre l'holocratie (Ci-après les études des cas). What is Holacracy?

Avec la pression accrue des délais serrés et des listes de tâches interminables, de nombreuses entreprises adoptent des méthodes de travail Agiles afin de devenir plus proactives. Avec un logiciel de gestion de projet dynamique comme Wrike, les équipes peuvent facilement organiser le travail pour une productivité maximale tout en exécutant les projets de manière transparente, et utilisant les conseils d'auto-organisation décrits ci-dessus pour créer un environnement holocratique pour les entreprises. Yuvika Iyer (2021).

8.4. Le capital institutionnel de l'Holocratie et MO:une clé du développement territorial

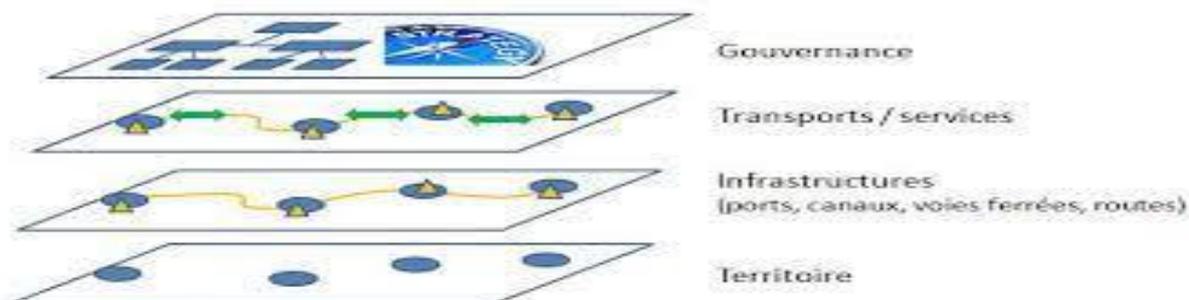
Les institutions jouent un rôle dans l'avantage concurrentiel des territoires en cela qu'elles permettent de mieux maîtriser les efficiences et les externalités entre entités liées. Les territoires sont en compétition pour offrir des environnements productifs aux entreprises, et le développement du capital institutionnel est un outil permettant d'offrir un tel environnement attirant les investissements. Le manque de capital institutionnel est un des facteurs de la pauvreté des pays en voie de développement : des institutions peu claires y génèrent des risques pour les investisseurs, c'est pour cela que le capital institutionnel est important dans les territoires pour pérenniser le développement économique en évitant la "tragédie des biens communs" par une exploitation durable et organisée des ressources communes limitées.

Aussi, les institutions formelles et informelles aident les territoires à mieux gérer les changements contextuels, cela est permis par le caractère incitatif du capital institutionnel, qui permet d'établir un équilibre entre coopération et compétition et également de faciliter le développement de ressources et de compétences.

Le style de management holocratie dans l'enjeu de la gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires : quelle performance et quels impacts dans les entreprises ?

La gouvernance, la stabilité et la territorialité de plusieurs types de réseaux inter-organisationnels, peuvent caractériser le corridor comme étant une méta-organisation territorialisée comme le montre la figure suivante

La figure – 4 montre la Représentation schématique d'un corridor logistique.



Source. Kauffmann. Antoine (2020).

9. LES RÉSULTATS : L'ENJEU DE LA GOUVERNANCE DES MÉTA-ORGANISATIONS EN LIEN AVEC LES TERRITOIRES

Au cours XXe siècle, l'innovation managériale était un processus continu à l'entreprise. Cette logique se fondait sur la conviction : l'entreprise génère ses propres idées ou inventions, les développe, aboutit à de nouveaux produits, les offre au marché, les distribue, les finance, développe également des services associés. Là, il s'agit d'une vision de grande entreprise, ou des méta-organisations, une façon de faire qui garantit de détenir la propriété intellectuelle afin que d'autres ne puissent exploiter ces idées ou inventions à leur profit, tout en lien avec les territoires.

9.1. De l'organisation incomplète à la méta-organisation

La question des interactions entre une organisation et son environnement est au cœur de nombreuses recherches en management stratégique et a fait l'objet de plusieurs approches théoriques. La perspective interactionniste démontre qu'une organisation ne se contente pas de s'adapter en permanence aux attentes et aux exigences, parfois contradictoires, de son environnement. Elle contribue, par son action, à façonner cet environnement pour s'adapter et réussir ensemble.

9.2. Conséquences de la méta-organisation sur l'évolution des pratiques managériales

Dumez et Jeunemaître (2010) définissent la frontière organisationnelle comme un mécanisme potentiel ou réel qui consiste à réguler les flux entre deux espaces hétérogènes et à rendre ces flux visibles. Cette conception dynamique repose sur l'idée que les frontières d'une organisation ne sont pas « naturelles » mais qu'elles sont issues de décisions, elles-mêmes

issues de processus de changement et que, comme toute décision, elles sont toujours contestables. Ainsi, toute démarche de changement s'accompagne soit d'une négociation par les acteurs des frontières nouvellement établies, soit d'une volonté de maintenir les frontières traditionnelles qui garantissent une certaine continuité des activités et le maintien des zones de pouvoir existantes. Les deux attitudes coexistent généralement face au changement organisationnel. Même quand elles sont enracinées, les frontières demeurent contestables. Lorsque la controverse augmente, des stratégies visant à changer les frontières se développent, et des stratégies visant à les maintenir se construisent en réaction. Valérie Leys, Patrick Joffre (2014).

Les membres doivent parvenir à organiser la gouvernance de leur MO en veillant aux dérives de prise de contrôle par un ou des acteurs dominants (en particulier quand sont présents des acteurs leaders de la mobilité comme Michelin dans le cas d'OrbiMob'). Il est important pour cela de construire des organes de gouvernance inclusifs avec une représentation équilibrée des organisations membres et de construire un mode de prise de décision démocratique qui facilite la libre expression. Anne Albert-Cromarias, Emilie Bargues(2021).

Dans le cas de la méta-organisation territoriale, qu'il s'agisse ici des régions françaises ou italiennes, des communautés belges, ou des territoires intermédiaires de type « pays », les entreprises d'intermédiation jouent donc un rôle cognitif dans la génération, l'exploitation et la diffusion de la connaissance. L'intermédialité peut être définie comme une situation particulière où l'autorité est redistribuée et les hiérarchies affaiblies au profit d'une cogestion des affaires publiques entre un nombre de plus en plus élevé d'acteurs publics et privés. Martine Gadille, Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion (2013).

La méta-organisation comme outil d'action collective est donc un instrument souple et varié, qui repose sur un paradoxe. Dans la mesure où elle ne peut agir qu'avec un consensus de ses membres, dans la mesure aussi où elle ne dispose pas de moyens coercitifs, Marie-Claude Cléon.

Ahrne et Brunsson (2008) notent que les méta-organisations peuvent définir leurs membres en termes bien établis ou établir de nouvelles catégories d'organisation pour influencer le champ organisationnel. Dans le cas du Partenariat, le critère d'adhésion recoupe les manières établies de distinguer les organisations du NHS (Services nationaux de santé) et les rejoint en termes d'intérêt et de responsabilité pour la qualité des services aux enfants. La composition (changeante) des membres est un facteur important pour comprendre le caractère de cette méta-organisation. La trajectoire, ou série de transitions dans la composition et l'activité, a amené le Partenariat à un point où il y avait suffisamment de variété dans l'identité des membres et dans l'activité pour conduire à des propositions de division interne. Steve Cropper, Sanne Bor (2018).

9.3. Holocratie, une innovation managériale au service de la transformation Numérique

Bien que la structure traditionnelle et pyramidale des entreprises n'ait pas évolué en profondeur depuis plus de 100 ans, et le Lean Management dans les années 70 et des Méthodes Agiles plus récemment ont permis de faire avancer les lignes sans remettre fondamentalement en question ce modèle traditionnel. ; les entreprises sont propulsées dans un environnement en profonde mutation dans laquelle s'inscrit la révolution numérique. Les anciens modèles de fonctionnement sont remis en question, et de nouveaux modèles émergent et sont en cours d'expérimentation. Face à la révolution numérique, il faut transformer les métiers et évoluer les organisations parce que l'enjeu de la transformation n'est pas technologique mais avant tout humain.

9.4. L'Holocratie est un modèle d'innovation managériale ouverte

L'Holocratie propose un nouveau modèle managérial ouvert qui partage un ADN commun avec la transformation numérique : (agilité, efficacité, collaboration, responsabilisation). Cette gouvernance «holocratique » se base sur :

Tableau- 7 montre les caractéristiques de la gouvernance Holocratique

Gouvernance Holocratique	Description
Des réunions de opérationnelles	Permettent de prendre des décisions rapides par rapport aux points de l'ordre du jour, de déléguer les redevabilités et de s'assurer de la synchronisation des rôles.
Des réunions de gouvernance	Permettent d'adapter l'organisation (affectation et définition des rôles, objectifs) et répondre collectivement aux « tensions » (écart constaté entre « ce qui est » et « ce qui devrait être »).
Concentrer plus de collaboration et des règles	Permettent à plus d'interaction claires entre collaborateurs.
Concrétiser plus d'autonomie	Qu'elle prône l'action et la prise de décision autonome pour que les individus fonctionnent comme de vrais intrapreneurs.
Adopter la structure organisationnelle flexible	Dotée d'un forte capacité d'adaptation : la prise de décision est rapide, efficace et permet une évolution itérative continue.
Aboutir à une structure des collaborateurs	Qui interagissent en utilisant des processus clairement définis, permettant à l'organisation de fonctionner de façon coordonnée, cohérente et agile.

Source. Isabelle de Cuniac (2017), adapté.

9.5. L'Holocratie et le Numérique partagent le model Innovation ouverte :

Il existe de points communs reliant l'Holocratie et le Numérique tels :

- **Holocratie et l le Numérique** sont centrées sur un fonctionnement collaboratif et social : de nombreuses solutions digitales mettent en place les conditions d'une collaboration fluide au sein d'une organisation et permet de faciliter le développement

Le style de management holocratie dans l'enjeu de la gouvernance des méta-organisations en lien avec les territoires : quelle performance et quels impacts dans les entreprises ?

des collaborateurs comme (les réseaux sociaux d'entreprise, les plateformes de knowledge management, des outils de communication interne ou de gestion interactive des ressources humaines).

- **Mettre le collaborateur et son travail au centre du système**, créer les conditions de son autonomie et de sa responsabilisation, de l'émergence du «self management ».
- **La promesse est celle d'une entreprise plus réactive aux changements**, plus innovante et plus productive. Isabelle de Cuniac (2017).

9.6. Holocratie est un modèle d'innovation managériale ouverte efficace

L'Holocratie est, en théorie, d'une redoutable efficacité mais Brian Roberston semble avoir sous-estimé le facteur humain en voulant reproduire dans l'entreprise un mode opératoire proche du système d'exploitation d'un ordinateur.

« Holacracy is like an operating system, but for organizations instead of computers »

Le modèle holocratique est là pour ouvrir la voie en convergeant inéluctablement vers une nécessaire horizontalité, non sans mal aujourd'hui avec des organisations managériales très attachée à la verticalité. Les expériences montrent qu'il faut s'inspirer de la méthode, en suivre les principes tout en l'adaptant aux spécificités de l'entreprise, en remettant l'humain au-dessus des process et en apportant de la flexibilité à la Constitution. L'Holocratie reste un moyen, éventuellement une étape pour cheminer vers la transformation Numérique et l'entreprise libérée. Isabelle de Cuniac (2017).

10. ÉTUDE DE CAS :LA PERFORMANCE EXEMPLE DANS LES ENTREPRISES MÉTA-ORGANISATIONS

Les études de cas relatives à la Holocratie et son application dans des compagnies sont multiples, il y a des organisations qui ont déjà utilisés l'Holocratie telles que :

10.1. Zappos : méta-organisations

Elle a créé des expériences clients exceptionnelles avec AWS. 2020, Fondé en 1999, **Zappos** est devenu le plus grand détaillant de chaussures et de vêtements en ligne au monde, connu pour son incroyable service client, sa livraison gratuite et sa politique de retour gratuite de 365 jours. Zappos a établi des références incroyables pour ses concurrents en raison de sa culture loufoque et de son souci de la satisfaction client. En juillet 2009, Zappos a été acquis par Amazon.com dans le cadre d'un accord global d'une valeur d'environ 1,2 milliard de dollars. Le cas le plus emblématique est celui de Zappos, site de e-commerce américain, filiale d'Amazon de 1500 employés, qui annonçait début 2014, qu'il passait à ce mode d'organisation

enterrant la notion de hiérarchie sous l'impulsion forte de Tony Hsieh, son CEO. L'expérience s'est arrêtée courant 2016, le modèle holocratique étant confronté à ses limites. Le PDG d'Amazon, Jeff Bezos, a déclaré : "J'ai vu beaucoup d'entreprises et je n'ai jamais vu une entreprise avec une culture comme celle de Zappos". Zappos a construit la culture sur l'idée que si vous pouvez vous assurer que les personnes et les employés talentueux apprécient leur travail ; un excellent service et la puissance de la marque se développeront naturellement. A. Dedeker et rmk (2012).

10.2. Amazon EMR, Amazon Kinesis Data Firehose, Amazon SageMaker, Amazon Redshift: méta-organisations

Amazon Kinesis Data Firehose est le moyen le plus simple de charger de manière fiable des données de (**streaming**) vers des lacs de données, des magasins de données et des outils d'analytique. Les données en **streaming** sont capturées, transformées et chargées dans Amazon S3, Amazon Redshift, Amazon Elasticsearch Service et Splunk, ce qui permet d'effectuer une analytique quasiment en temps réel avec les tableaux de bord et outils d'informatique décisionnelle existants que vous utilisez habituellement.

Amazon SageMaker est un service entièrement géré permettant aux développeurs et aux scientifiques des données de créer, d'entraîner et de déployer rapidement et facilement des modèles de machine learning (ML). SageMaker facilite chaque étape du processus de machine learning afin de rendre plus aisé le développement de modèles de haute qualité.

Redshift optimise les charges de travail d'analytique pour les entreprises figurant au classement Fortune 500, les start-ups, et tout ce qui se trouve entre les deux. Des entreprises telles que Lyft se sont développées grâce à Redshift et sont passées du statut de start-up à celui d'entreprises de plusieurs milliards de dollars. A. Dedeker et rmk (2012).

10.3. Winpharma : méta-organisations

Winpharma (éditeur de logiciels pour le secteur pharmaceutique). Est une expérience réussie. Face à un marché où l'innovation et l'agilité sont clés, les fondateurs décident, début 2016, de tenter l'Holocratie, La mise en place est progressive et va notamment s'appliquer à l'équipe commerciale. Les responsables de secteur ont vu leur périmètre de responsabilité augmenter (par exemple, le niveau de remise est 100% sous leur responsabilité alors qu'il nécessitait des autorisations au préalable). Cela produit un réel changement dans les rapports humains, et enrichit la relation humaine et c'est aussi une forme de reconnaissance pour le vendeur. i Sébastien Ropert, le DG. Indique : Avec l'Holocratie, le manager peut réorienter son énergie pour apporter une vraie valeur ajoutée.

10.4. Medium : méta-organisations

Le cas **Medium**, plateforme de blogging, qui a commencé l'Holocratie en 2012 et qui abandonne 4 ans plus tard mais en conserve certains principes fondateurs :

- Tous les collaborateurs peuvent être les instigateurs du changement,
- L'autorité est distribuée, mais pas de manière équitable ou permanente,
- Priorité à la responsabilité vs contrôle,
- La bonne prise de décision implique l'alignement, pas le consensus,
- Adaptabilité du système.

Andy Doyle, responsable des opérations chez Medium, a écrit : L'holocratie nécessite un engagement profond envers la tenue de registres et la gouvernance. Chaque tâche à accomplir nécessite un rôle, et chaque rôle nécessite un ensemble de responsabilités. Bien que cela fournisse une transparence utile, cela demande du temps et des discussions». Andy Doyle (2016).

10.5. Airbnb : méta-organisations

Sur une plate-forme numérique basée sur des commissions, Airbnb fonctionne comme un fournisseur d'affaires peer-to-peer où il est amené à faire correspondre les invités et les hôtes avec des annonces ou des expériences pertinentes à un prix abordable. La société est née à la périphérie du marché, perturbant l'hôtellerie contemporaine et amplifiant son influence sur le grand public. Airbnb, à la lumière de l'innovation ouverte, est un modèle économique et de la théorie de l'innovation disruptive, et une manière d'améliorer les stratégies commerciales innovantes basées sur l'holocratie du cadre organisationnel unique, qui devrait être le facteur clé pour soutenir les activités pendant et après le verrouillage du COVID-19. Hiroko Oe, Linh Le Thuy (2021)

Airbnb est une organisation basée sur l'holocratie où il n'y a pas de niveaux d'autorité en dessous du PDG. Bien que les employés soient libres de travailler sur leurs propres produits et idées, ils doivent d'abord obtenir l'approbation de leur superviseur pour s'assurer qu'ils sont conformes à la mission et aux objectifs de l'entreprise. Airbnb a cependant incorporé certains idéaux d'holocratie. Dans plusieurs départements, ils ont adopté un environnement d'holocratie en demandant aux gestionnaires d'agir essentiellement comme un facilitateur supprimant les obstacles qui peuvent exister. (Yakob, 2016). Oh Geez (2017).

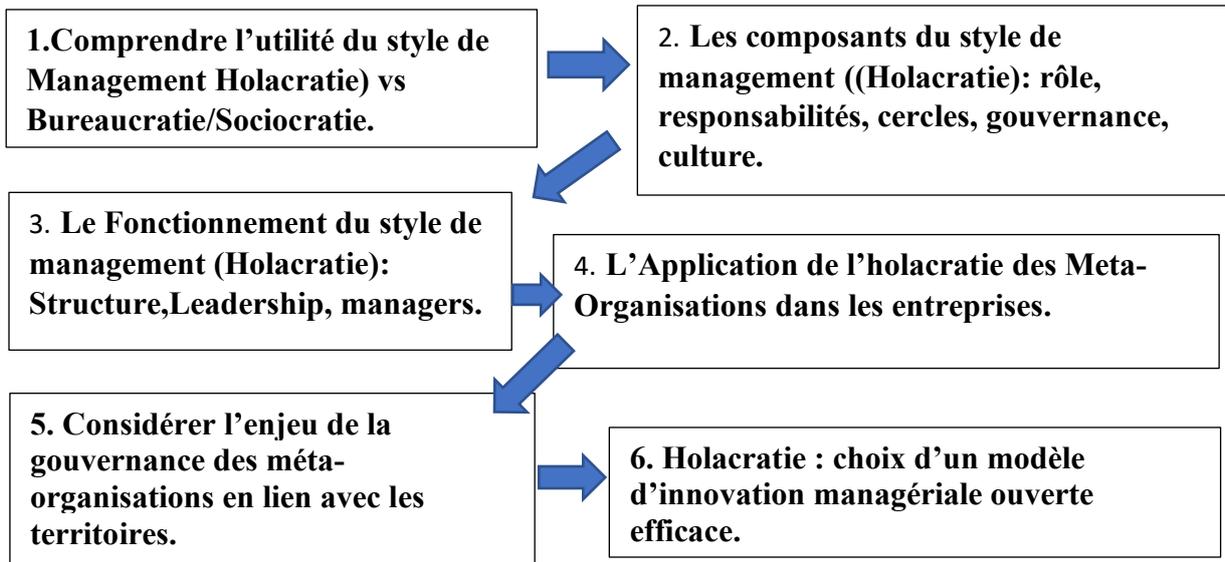
10.6. Holocratie : Des expérimentations en cours :

- **Danone, Décathlon, Kingfisher** expérimentent l'Holocratie à l'échelle d'un service.
- **Scarabée Biocoop** a intégré l'holocratie à l'échelle de l'entreprise (180 salariés pour 32,5 millions de chiffre d'affaires en 2016). Juliane Martina Röhl (2019).

11. MODÈLE PRATIQUE PROPOSÉ

Ce modèle pratique propose une contribution qui facilite et encourage la mise en œuvre de l'Holocratie et innovation ouverte au sein des entreprises.

La figure -5 montre le Modèle pratique proposé



CONCLUSION

Le changement scientifique et technologique s'étend et se propage à tous les domaines de la vie et du travail, l'univers des entreprises et des administrations est devenu plus complexe et mouvant, et le style de management traditionnel n'a pas pu se développer et s'adapter à un monde du travail en mouvement continu. Tout cela a conduit les experts et les scientifiques à inventer un nouveau style de management et leadership, celui de l'Holocratie.

- Holocratie est un système orienté vers l'objectif, qui divise le travail en rôles, chaque individu a la charge de plusieurs rôles dans différentes équipes de l'entreprise.
- Holocratie est une conception organisationnelle dont la structure est très flexible, faiblement couplée et susceptible de changements fréquents, elle dépasse la Bureaucratie et la sociocratie.
- Holocratie est une structure organisationnelle conçue pour donner à chacun au sein de l'entreprise plus de pouvoir, de liberté et d'opportunités.
- Holocratie fournit un ensemble fondamental de règles et de processus pour gouverner et faire fonctionner une organisation, des MO, comme un système d'exploitation et de gouvernance.

- Holocratie est différente, par son application aux MO, la plupart des entreprises ont un bureau de gestion de projet (PMO/BGP) et des rôles créés pour gérer le travail réel des projets.
- Holocratie est un modèle d'innovation managériale, qui partage un ADN commun avec la transformation numérique : (agilité, efficacité, collaboration, responsabilisation).
- Les MO présupposent que, les entreprises en lien avec les territoires, peuvent et doivent utiliser à la fois des idées et des voies externes et internes pour faire progresser leur processus d'innovation.
- Les études de cas cités sont significatifs pour encourager les Meta-Organisations à utiliser l'Holocratie et par la suite renforcer leurs liens avec les territoires.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Alexis Nicolas (2019) Brian Robertson – Holocratie : une nouvelle organisation du pouvoir, interview 25 octobre 2017, Unexpected Sources of Inspiration, usievents.com/holocratie-brian-robertson-nouvelle-organisation-pouvoir/.

[2] Bakhtawar Khan (2018) What is a Holacracy? In Business, Philosophy, Recommended resources, December 13, 2018, Bolder Technology AS, Norway, <https://bolder.no/what-is-a-holacracy>.

[3] Berkowitz. Héloïse, et al (2022) Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward, SPECIAL ISSUE: META-ORGANISATION | INTRODUCTION, M@n@gement 2022, 2022
Berkowitz et al. Citation: M@n@gement 2022: 1 25(2): 1–9 -
<http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v25.8728>.

[4] Blount. Sally, Leinwand. Paul (2020) Pourquoi sommes-nous ici ? LE MAGAZINE MANAGEMENT, Le 06/08/2020, <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2020/08/30828-pourquoi-sommes-nous-ici/>

[5] Brunswicker S. (2011) An empirical multivariate examination of the performance impact of open and collaborative innovation strategies, Stuttgart, University of Stuttgart.

[6] Chesbrough H.W. (2003a), « The era of open innovation », MIT Sloan Management Review, vol. 44, n°3, pp. 35-41.

[7] Chesbrough H.W. (2006) Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation, in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke et Joel West (dir.), Open innovation: researching a new paradigm, New York, Oxford University Press, pp. 1-12.

- [8] Chivot. Raphael (2018) L'Open Innovation, C'est Quoi Au Juste ? 09/11/2018. <https://changethework.com/open-innovation-definition/>.
- [9] Cléon. Marie-Claude (De l'importance des méta-organisations, centre de recherche en gestion- école polytechnique, https://portail.polytechnique.edu/i3_crg/fr/news/focus/de-limportance-des-meta-organisations)
- [10] Cromarias. Anne- Albert, Bargues. Emilie (2021) Les méta-organisations, une clé pour une économie plus durable?29 novembre 2021,Groupe ESC Clermont,(The Conversation France).
- [11] Cropper. Steve, Bor .Sanne (2018) (Un)bounding the Meta-Organization: Co-Evolution and Compositional Dynamics of a Health Partnership,Administrative Sciences,3 August 2018, Adm. Sci. 2018, 8, 42; doi:10.3390/admsci8030042,[ww.mdpi.com/journal/](http://www.mdpi.com/journal/).
- [12] Cuniac.Isabelle de (2017) Holacracy, une innovation managériale au service de la transformation digitale ? MBA Marketing digital et Commerce sur Internet #MBAMCI | Institut Léonard de Vinci. <https://mbamci.com/holacracy-une-innovation-manageriale-au-service-de-la-transformation-digitale>.
- [13] Dedeker. A. & rmk (2012) Zappos.com, Inc. Case Study and Questions, prepared for MISM 2301 and MIS 3701 by A. Dedeker and rmk, 020612, https://www.academia.edu/5907975/204150_1_Zappos-Case-study.
- [14] DEVALAN. Pierre (2017) De l'innovation interne à l'innovation ouverte Enjeux de l'innovation ouverte, ARTICLE DE RÉFÉRENCE | Réf : AG250 v1 Relu et validé le 27 sept. 2017. Posté le 10 septembre 2018 par La rédaction dans Innovations sectorielles, LES FONDAMENTAUX, <https://www.techniques-ingenieur.fr/actualite/articles/les-enjeux-de-linnovation-ouverte-57882/>
- [15] Doyle. Andy (2016) Management and Organization at Medium,Head of Operation at Medium,Mar 2016,<https://blog.medium.com/management-and-organization-at-medium-2228cc9d93e9>.
- [16] Gadille. Martine,Tremblay. Diane-Gabrielle et Vion. Antoine (2013) La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs- Médiations ou intermédiations dans les dynamiques méta-organisationnelles, Revue interventions économiques, 48 | 2013, Territorialized Meta-Organization, the Engine of Collective Learning, <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2156>.

[17] Geez. Oh (2017) Organization Complexity – Airbnb, Posted on October 6, 2017, by ohgeezreagan, <https://ohgeezreagan.wordpress.com/2017/10/06/organization-complexity-airbnb/> Source. Juliane Martina Röhl (2019) Who is using Holacracy? Known organizations currently using Holacracy, (as of April 5th, 2019), <http://www.structureprocess.com/>, <http://structureprocess.com/holacracy-cases/>

[18] Gassmann O. et Enkel E. (2004) Towards a theory of open innovation: three core process archetypes, Proceedings of the R&D Management Conference.

[19] GREENFIELD. REBECCA (2015) Holawhat? Meet The Alt-Management System Invented by A Programmer And Used By Zappos, Zappos, Medium, and David Allen have all embraced the non-hierarchical management system. Should your company adopt it too?, <https://www.fastcompany.com/3044352/the-secrets-of-holacracy-> Hiroko Oe, Linh Le Thuy (2021) The innovative organisation of Airbnb: Business model innovation and holacracy structure to enhance innovative business behaviour coping with the impact of the COVID-19 , International Journal of Business Innovation and Research, DOI: 10.1504/IJBIR.2020.10039379, ISSN:1751-0252, <https://www.inderscience.com/info/ingeneral/forthcoming.php?jcode=ijbir#100463>.
-Holacracy & Transforming Traditional Organizations -Tim-Frederik Kohler <https://tfkohler.com/holacracy-transforming-traditional-Search-for:How-is-holacracy-different-from-traditional-organizational-structures?,What-challenges-does-a-Holacratic-approach-have?>

[20] Jelinek M. (2010) Open innovation , V. K. Nārāyaṇan et Gina Colarelli O'Connor (dir.), Encyclopedia of technology and innovation management, pp. 121-124.

[21] Kauffmann. Antoine (2020) La gouvernance des méta-organisations : une approche par le capital institutionnel des corridors logistico-portuaires, HAL Id: hal-02429564 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02429564> Submitted on 6 Jan 2020.

[22] Koestler (1967) *The Ghost in the Machine* Hardcover – January 1, 1967, Hutchinson; 1st Edition (January 1, 1967), 396 pages.

[23] Kukreja. Jyoti (2019) *Holacracy the Next Generation Leadership*, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD) Volume 3 Issue 6, October 2019: www.ijtsrd.com e-ISSN: 2456 – 6470 @ IJTSRD | Unique Paper ID – IJTSRD28029 | Volume – 3 | Issue – 6 | September-October 2019 Page 7 *Holacracy: The Next Generation Leadership in a VUCA World* Jyoti Kukreja Assistant Professor, JIMS Kalkaji, New Delhi.

[24] Leroux. Isabelle, Paul Muller, Béatrice Plottu et Caroline Widehem (2014) *Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale*, p. 115-151, <https://doi.org/10.4000/rei.5812>, journals.openedition.org.

[25] Leys. Valérie, Joffre .Patrick (2014) *Méta-organisations et évolution des pratiques managériales- Une étude appliquée au champ de la santé*, *Revue française de gestion*, 2014/4 (N° 241), pages 121 à 134).

[26] Manutan (2021) *le Lean Management est une méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer les performances d'une entreprise*, 26 octobre 2021. <https://www.manutan.com/blog/fr/lexique/le-lean-management-definition-et-outils>.

[27] MJV Team (2019) *Innovation ouverte et innovation fermée : quelles sont les différences?*, Laboratoire d'innovation, 02/08/2019, <https://content.mjvinnovation.com/fr/ebook/laboratoire-dinnovation>. <https://www.mjvinnovation.com/fr/blog/innovation-ouverte-et-innovation-fermee-quelles-sont-les-differences/>, <https://content.mjvinnovation.com/fr/ebook/laboratoire-dinnovation>. -www.medium.com .

[28] OCDE (2010) *La stratégie de l'OCDE pour l'innovation : pour prendre une longueur d'avance*, Paris, Éditions OCDE, *l'Encyclopedia of technology and innovation management*, Jelinek (2010, p. 121)

[29] Parwiz Mosamim¹, Sinta Ningrum (2020) *Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System?*, *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* Volume 5, Issue 12, December 2020 e-ISSN : 2504-8562 Journal home page: www.msocialsciences.com, *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, Volume 5, Issue 12, (page 257 - 271), 2020 DOI: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i12.600> , www.msocialsciences.com.

[30] Rau.Ted (2020) *Holacracy and sociocracy, SOCIOCRACY FOR ALL*, <https://www.sociocracyforall.org/holacracy-and-sociocracy/><https://www.sociocracyforall.org> › [holacracy-and-sociocracy](https://www.sociocracyforall.org).

[31] Sebastien-morele (2019) Holocratie vs Hiérarchie pyramidale, <https://www.sebastien-morele.fr/blog/holocratie-vs-hierarchie-infographie>, 30 juillet 2019 |.

[32] Seema Rana (2018) Why is Zappos' culture of holacracy catching on?, Nagarro, article 15 Jun 2018 4 min read Nagarro.com/en/blog/why-is-zappos-culture-of-holacracy-catching-on.
- TARDIF. Adrien (2018) Adapter l'holocratie à sa culture et ses valeurs, Pramana, Jan17,2018, <https://pramanaconseil.medium.com/adapter-lholocratie-sa-culture-et-ses-valeurs>.

[33] Vakil. Mohammed Ali (2017) Insights From Holacracy: 7 Ways Leaders Can Future-Proof Their Business in a Fast Changing World, April 1, 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/insights-from-holacracy-7-ways-leaders-can-business-fast-vakil/>

[34] Van de Kamp, P. (2014) Holacracy – a Radical Approach to Organizational Design. Elements of the Software Development Process - Influences on Project Success and Failure, (April 2014), 13– 25. <https://doi.org/10.13140/2.1.3740.8645>.

[35] Vrande V. van de, Jong J.P.J. de, Vanhaverbeke W. et Rochemont M. de (2008) Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges, n°H200819, Zoetermeer, Netherlands Ministry of Economic Affairs.

[36] wrike.com; What is Holacracy?,<https://www.wrike.com/blog/what-is-holacracy-and-wrike>.

POUVOIR AGIR ET TROUVER LE SENS DU TRAVAIL : LE RÔLE DU TRAVAIL « BIEN FAIT », LE CAS DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

Romain MORETTI

MCF contractuel à l'EME IAE de Corse - laboratoire LISA (UMR CNRS 6240), Université de Corse.

Wissal BEN ARFI

Professeure Associée en Innovation et Entrepreneuriat et Directrice du Département Marketing à Paris School of Business (PSB).

RÉSUMÉ

La crise sanitaire de la COVID-19 a été à l'origine d'une prise de conscience accélérée, de la part des acteurs hospitaliers et des pouvoirs publics, des maux du secteur de la santé publique. Aujourd'hui de nombreux projets/recherches travaillent à son renouveau. Cet article s'intéresse à l'essor du pouvoir d'agir comme vecteur de sens pour les professionnels de santé.

MOTS-CLÉS

Pouvoir d'agir, travail bien fait, sens du travail, recherche-intervention.

SUMMARY

The COVID-19 sanitary crisis has led to an accelerated awareness, among both hospital professionals and public institutions. Today, many research projects are working towards its renewal. This article focuses on the rise of its empowerment as a key to providing value to healthcare practitioners.

KEYWORDS

Power to act, job well done, sense of work, research-intervention.

INTRODUCTION

Les maux de l'hôpital public sont plus anciens que la crise de la COVID 19, cependant celle-ci peut permettre de prendre conscience des orientations à suivre pour qu'il se porte mieux. L'hôpital public est depuis longtemps figé dans un dualisme profond et destructeur conduisant au malaise des praticiens hospitaliers, engendré entre autres par une bureaucratie galopante.

Mintzberg (1982), présente l'hôpital comme une bureaucratie professionnelle, c'est-à-dire une organisation dont l'activité requiert des professionnels hautement qualifiés. Elle est constituée par un centre opérationnel et la coordination repose sur la standardisation des compétences ou des qualifications.

Hayo-Villeneuve (2017) met en évidence le fait que le champ sémantique du concept de qualité au sein de l'hôpital public évolue progressivement en se détachant du soin et de l'acte de prise en charge pour s'orienter vers les processus organisationnels. L'hôpital semble perdre petit à petit son essence en passant d'une logique de qualité de l'acte, vers une logique de quantité de l'acte. Cela se caractérise par un glissement du pouvoir de la sphère médicale vers la sphère administrative.

Cette situation peut s'expliquer par le tournant gestionnaire (Dejours, 2009). Selon l'auteur, depuis les années 1990, la gestion s'est infiltrée dans l'organisation du travail à travers la mise en place de centres de profit et dénature les métiers. Dans le secteur public, ce phénomène est caractérisé par l'essor du New Public Management (Bezes, 2009).

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

Paradoxalement, la crise de la COVID 19 a favorisé une prise de conscience. Face à l'urgence imposée par la crise sanitaire, les directions n'ont pas eu d'autre choix que de laisser faire les agents de terrain. Suivre les procédures classiques aurait été trop long. En libérant le pouvoir agir des praticiens hospitaliers, les directions ont favorisé une forme d'intelligence collective à l'origine de solutions agiles. L'un des symboles de cette agilité est sans doute le célèbre masque de plongée de la marque Décathlon détourné de son usage pour répondre aux besoins des soignants. En relâchant l'entrave administrative, la crise sanitaire a permis aux praticiens hospitaliers, d'être créatifs, d'innover et de se positionner comme un vrai réacteur de l'hôpital public. Le modèle classique de prise de décision descendante, caractérisé par la bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982), ne permet pas aux professionnels de santé d'être en phase avec la réalité quotidienne.

Comment retrouver le sens du travail grâce au pouvoir d'agir ?

Pour aborder cette problématique, la théorie du sensemaking (Weick, 1995) propose un cadre d'analyse pertinente. Selon l'auteur, l'organisation est un processus continu (*ongoing process*), renouvelé d'interrogation et de création de sens, reposant sur les interactions de ses membres. L'organisation est présentée comme un construit social où les individus argumentent, rationalisent et justifient ce qu'ils font, disent et pensent. Le sensemaking apparaît comme le processus d'élaboration du sens, permettant de fonctionner collectivement et de réduire l'ambivalence d'une situation afin de pouvoir continuer à agir (Lakhdar, 2020). En s'inscrivant dans le courant de la théorie du sensemaking, notre étude vise à comprendre les effets du développement du pouvoir d'agir des collaborateurs, sur la construction du sens de l'activité.

La première section de ce travail est consacrée à l'état de l'art permettant différents concepts mobilisés. La seconde section présente la démarche méthodologique et les résultats de l'étude empirique. Enfin, la troisième section ouvre sur la discussion générale et les conclusions de cette recherche.

I. DU POUVOIR D'AGIR AU SENS DU TRAVAIL, EN PASSANT PAR LE TRAVAIL « BIEN FAIT »

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

1. Le pouvoir d'agir, révélateur du potentiel d'action

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

L'activité englobe ce qui se fait, ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne fait plus, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire (Clot, 1999a). L'activité est donc constituée par ce qui est réalisé, soit l'action mise en œuvre, et ce qui est réalisable, le potentiel d'action, les conditions de l'activité. Le décalage entre le réalisé et le réel s'établit chez l'individu par un dialogue interne et subjectif permettant de produire une dynamique d'action. Les actions suspendues, contrariées ou empêchées contribuent aussi à construire le sens de l'activité.

La clinique de l'activité appréhende le pouvoir d'agir comme un concept hétérogène qui augmente ou diminue en fonction du sens et de l'efficacité de l'action (Clot, 2008). Il représente le spectre de l'activité de l'individu et se métamorphose via le sens et l'efficacité

de l'action. Ainsi l'activité du sujet se voit amputée de son pouvoir d'agir quand l'action est déliée de sens, inversement il peut se développer si l'action dépasse les attentes escomptées et conduit à un renouvellement du sens par un phénomène de discordance créatrice.

En science de gestion, le pouvoir d'agir est conçu principalement à travers une visée pratique (Yalenios, 2018) : l'empowerment, qui se caractérise essentiellement par la valorisation de l'autonomie et de la responsabilisation. L'empowerment est défini comme la capacité d'un individu à exercer un contrôle sur la définition et/ou la nature des changements qui le concernent (Rappaport, 1987). Le Bossé (2003) le présente comme le développement du pouvoir d'agir, dans la mesure où il sous-tend un processus favorisant l'émergence des conditions nécessaires à la manifestation d'un pouvoir d'agir. Dans sa conception psychologique, le concept atteste de la volonté et de la capacité du collaborateur à façonner son rôle professionnel. L'empowerment psychologique correspond à un construit individuel incluant souvent les quatre cognitions suivantes : le sens perçu du travail, correspondant à la valeur perçue d'un objectif ou d'une finalité du travail en relation avec les croyances, les attitudes et les valeurs personnelles ; le sentiment de compétence exprimant le degré auquel un individu croit en sa capacité à effectuer son travail de façon efficace ; le sentiment d'autodétermination correspondant au degré auquel un individu a le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions et le sentiment d'impact défini comme la capacité des personnes à effectuer les changements désirés, voire à manipuler et à contrôler leur milieu de travail (Thomas et Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1995).

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

2. Le sens du travail pour retrouver l'essence de l'hôpital public

Selon Clot (1998), l'efficacité du travail dépend de sa maîtrise, mais aussi du sens que l'individu lui donne. Clot (2008), modélise le métier en quatre dimensions : la dimension personnelle qui correspond à l'expérience, aux compétences, aux valeurs et aux modes de fonctionnement individuels ; la dimension transpersonnelle, qui fait état des valeurs et du sens du travail collectivement partagés ; la dimension impersonnelle fait référence aux tâches prescrites et aux ressources allouées par l'organisation et enfin la dimension interpersonnelle qui correspond aux échanges dans le cadre de l'activité. Selon l'auteur, le métier vit et se transforme par les dynamiques qui existent entre ces dimensions.

L'essor du pouvoir d'agir permet selon nous, d'activer ces mécanismes en favorisant dans un premier temps le développement personnel et collectif (dimensions personnelle et transpersonnelle), à travers notamment la réalisation de nouvelles expériences, l'acquisition de nouvelles compétences et l'évolution des normes et valeurs collectivement partagées. Dans un second temps, il favorise le développement de l'activité (dimensions impersonnelle

et interpersonnelle), en permettant de s'adapter au réel des situations de travail et en soutenant ces dynamiques grâce à la reconnaissance notamment.

L'analyse du métier « réel » est primordiale dans l'essor et l'impact du pouvoir agir et des processus de reconnaissance du collaborateur. Chaque situation de travail est singulière, l'étude de celle-ci devient une condition essentielle pour produire une évaluation objective de la maîtrise et maintenir l'équilibre des rapports entre l'efficacité perçue et le sens donné. Mais qu'est-ce que le sens du travail ?

Morin (2008) définit le sens du travail à travers trois composantes : la signification du travail, c'est-à-dire la valeur du travail aux yeux du collaborateur ; l'orientation de l'individu dans son travail, soit ce qu'il recherche et les objectifs qui guident ses actions et enfin la cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il réalise dans le milieu de travail. Brief et Nord (1990) présentent le sens comme une expérience éminemment subjective, en expliquant qu'il est possible de comprendre l'interprétation et les intentions du collaborateur vis-à-vis de son travail en observant ses perceptions et les facteurs de son développement personnel. Le sens du travail peut être appréhendé comme un effet de cohérence entre l'individu et l'activité qu'il accomplit, il peut être conçu comme le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans son rapport au travail.

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

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

L'hôpital public français cherche à compenser les maux de la bureaucratie professionnelle par les principes du *New Public Management*. Cette approche a conduit à un transfert progressif des critères d'évaluation de la qualité des soins vers des critères de gestion financière. Aussi l'hôpital public ne reconnaît plus la qualité de l'acte, mais la gestion comptable de celui-ci. Cette situation conduit à une perte de sens profonde des professionnels de santé, le système de reconnaissance n'est plus en phase avec le métier et engendre une perte d'identité et une baisse de la qualité des soins. Dans ce contexte, la question du sens au travail apparaît

essentielle au sein de l'hôpital afin de retrouver la qualité du service rendu et la satisfaction des patients.

3. Le « travail bien fait », où la reconnaissance de l'utilité

La théorie de l'ajustement au travail (Lofquist et Dawis, 1984), révèle que l'individu réagit à son environnement à partir de ses connaissances et de ses préférences. Aussi chaque individu tend à rechercher un travail qui tiendra compte de ce qu'il peut faire et ce qu'il veut faire. Ces conditions apparaissent essentielles pour tendre vers l'idée du « travail bien fait ». Celui-ci consiste, pour le collaborateur, à atteindre les buts qu'il s'est donnés ou qu'on lui a donnés, et à parvenir à un résultat qu'il considère défendable. Cela suppose qu'il puisse juger ce qu'il fait, juger ce que font ses collègues, débattre ensemble sur le sens de leurs actes, penser et repenser leur activité, la corriger ou la transformer (Clot, 2013). Cette approche articule l'idée du « travail bien fait » autour de deux dimensions dépendantes, une première externe et collective matérialisée par la reconnaissance au travail et une seconde interne et individuelle caractérisée par le sentiment d'utilité.

La reconnaissance au travail est définie par Burn et Degas (2005) comme une réaction constructive et dynamique portée sur la contribution d'un individu. Renault (2004) rapproche le concept de la notion de valeur en considérant qu'il s'agit de la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation. La reconnaissance permet à chacun de voir son activité avec les yeux de l'activité de l'autre et de redécouvrir son expérience en vue de la transformer (Fall, 2015). La dynamique de la reconnaissance du travail (Gernet et Dejours, 2009) souligne l'importance de la reconnaissance dans la dynamique de construction de l'identité de l'individu.

Les différentes approches dans la littérature en sciences de gestion témoignent du caractère polysémique du concept (Fall, 2015). Parmi les formes observables, on distingue le caractère symbolique de la reconnaissance. Celle-ci est produite par les interlocuteurs de l'individu et correspond à la qualité perçue de l'action. La clinique de l'activité accorde une grande importance à la qualité perçue du travail par le collaborateur ainsi qu'à la reconnaissance reçue pour celui-ci (Gernet et Dejours, 2009). Cependant, il ne faut pas confondre jugement d'utilité et reconnaissance du travail, l'analyse du « métier » est primordiale dans le processus de reconnaissance. Clot (2010) constate que l'aspiration au « travail bien fait » chez le collaborateur peut parfois entrer en conflit avec les indicateurs de performance retenus par l'organisation. Les maux de la bureaucratie professionnelle observables dans le milieu hospitalier en France et exacerbés par la crise de la COVID19 (manque d'anticipation, de prise de décisions, etc.), démontrent l'incohérence d'apprécier, à travers des indicateurs « administratifs », l'activité « praticienne » des professionnels de santé. Cette approche conduit à un choc entre des identités professionnelles différentes et entraîne une perte de sens de l'activité. Pour reconnaître, il faut connaître.

La reconnaissance apparaît également comme un vecteur de l'identité (Honneth 2000, 2006 ;

El Akremi et al., 2009 ; Grenet et Dejours 2009). Selon Caillée (2004), l'individu envisage et construit son identité à travers un « autrui » approbateur de ses qualités et de ses capacités. Dans cette perspective, on ne juge pas le métier mais son impact, le regard de l'autre devient un vecteur du sentiment d'utilité, il permet au collaborateur de se sentir utile aux autres ou à la société. Lorsque les mécanismes organisationnels sont déshumanisés et que ce rapport n'est pas permis, le collaborateur ne se sent pas utile mais utilisé.

La psychodynamique du travail, impulsée par Dejours dans les années 1970, permet de comprendre comment la reconnaissance accordée par autrui, contribue à la construction du sens du travail (Dejours, 2007). À travers la formulation de deux jugements de valeur (Dejours, 1993) : le jugement d'utilité technique, associé à l'efficacité et donné par la hiérarchie, les subordonnés, les clients (dimension verticale) et le jugement esthétique, rattaché à la connaissance des règles de métiers et attribué par les pairs, les collègues (dimension horizontale); la reconnaissance permet de formaliser l'activité non prescrite par l'organisation et issue de la confrontation avec le réel. Moliner (2006) souligne à titre d'exemple l'importance des savoir-faire « discrets » dans l'activité infirmier, ainsi sans reconnaissance cette ingéniosité subjective qui permet de bien faire son travail reste une transgression au regard des pratiques prescrites par l'organisation. La reconnaissance au travail doit donc se rapprocher de l'activité réelle pour reconnaître le travail bien fait.

Dans cette perspective, le collectif de travail est essentiel puisqu'il permet au collaborateur de s'engager dans l'activité (Caroly et Clot, 2004). Sa construction est possible lorsque trois conditions sont réunies : les règles de métier, la reconnaissance des compétences et la confiance (Flageul-Caroly, 2001). Clot (2000) souligne que lorsque la production collective des attendues génériques du métier est mise à mal, l'individu se trouve confronté aux mauvaises surprises d'une organisation déconcertante. L'hôpital public semble aujourd'hui se trouver dans cette configuration, matérialisée par des identités professionnelles qui ne se comprennent pas. La reconnaissance des compétences et la confiance offrent alors un socle qui permettrait de rétablir ce genre professionnel qui semble faire défaut à l'hôpital public, et de l'inscrire dans une expérience continue et indéfiniment réactualisable.

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

II. L'ÉTUDE EMPIRIQUE : LE POIDS D'UNE PANDÉMIE

Cette partie présente le terrain d'étude, la méthodologie adoptée et les résultats de l'enquête.

Elle permet d'appréhender la vision des acteurs afin de pouvoir proposer des solutions

adaptées au contexte d'étude.

1. Un hôpital malade

L'hôpital public connaît un changement de paradigme profond, d'hôpital charité, il est devenu « hôpital entreprise » où les patients sont désormais clients et où les coûts doivent être rentabilisés (Domin, 2013). Cette nouvelle vision impose une hybridation de rôle, dorénavant le praticien hospitalier est aussi gestionnaire (Rivière, Commeiras et Loubès, 2019).

L'essence de l'hôpital public ne repose pourtant pas sur l'idée de performance que les politiques publiques lui imposent, étudier la rentabilité d'une opération au caractère vital s'apparente à une profonde remise en question de l'éthique médicale et transformerait le serment d'Hippocrate en serment d'hypocrite. Les valeurs de l'hôpital public sont forgées autour de notions telles que le dévouement, l'écoute, l'efficacité, etc. L'approche n'est pas quantitative mais qualitative, la finalité n'est pas la rentabilité mais la qualité des soins.

Sur le plan structurel, l'hôpital public n'est pas une entité homogène. On distingue trois catégories : les Centres Hospitalo-Universitaires (CHU), à la pointe de la recherche et du développement ; les hôpitaux généraux regroupant des structures hétérogènes quant à leur taille et leurs moyens techniques ; et enfin les hôpitaux locaux, petites structures de proximité ne disposant pas de plateau technique majeur. Notre terrain d'étude, le centre hospitalier Calvi-Balagne se situe dans cette troisième tranche. Notre choix est orienté par le fait que cette dernière catégorie subit plus durement que les deux autres le « grand écart moral » assigné à l'hôpital public.

Le centre hospitalier de Calvi-Balagne dispose de l'autonomie administrative et financière, il est placé sous le contrôle de l'ARS (Agence Régionale de Santé) de Corse. Il est doté d'un conseil de surveillance qui a pour mission de se prononcer sur la stratégie et d'exercer un contrôle permanent sur la gestion de l'établissement. Il s'inscrit dans la Communauté Hospitalière de Territoire (CHT) de la Haute-Corse, regroupant outre cet établissement, le Centre Hospitalier de Bastia et le Centre Hospitalier Intercommunal de Corte-Tattone. La finalité de la structure est de proposer un service de proximité répondant aux besoins de la population, l'offre de soin est la suivante : un service d'urgence, une Unité d'Hospitalisation de Courte Durée (UHCD), une Structure Mobile d'Urgence et de Réanimation (SMUR), un service de Soins de Suite et réadaptation (SSR) et une Unité de Soins de Longue Durée (USLD).

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

estivale, est de se diriger vers le service d'urgence du centre hospitalier Calvi-Balagne, mettant l'activité sous tension.

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

2. La méthodologie : connaître pour transformer

Ce travail ambitionne un double objectif de transformation concrète du milieu d'étude, caractérisé par l'essor de conditions favorisant le développement du pouvoir d'agir des professionnels de santé, et de production de connaissances sur celui-ci.

La recherche-action est une approche rattachée au paradigme du pragmatisme, elle est fondée sur le principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et faire évoluer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux (Roy et Prévost, 2013). Elle permet ainsi de bénéficier des apports de la recherche et de l'action, en favorisant l'enrichissement théorique et l'implantation du concept dans le contexte d'étude.

La finalité est de proposer des solutions qui « marchent » (Greenwood et Levin, 1998) et qui font « sens », en produisant des connaissances contextualisées et évolutives. Notre rôle consistera à appréhender la complexité des concepts mobilisés dans la revue de littérature et à co-construire avec les acteurs les conditions de leur développement au sein du service des urgences du centre hospitalier Calvi-Balagne.

Dans un premier temps des entretiens semi-directifs ont été réalisés afin d'approfondir la nature des concepts au sein de l'hôpital public et de comprendre les conditions de leur développement.

Des perceptions divergentes peuvent être source de blocage, c'est le cas entre les professionnels de santé et les administratifs au sein de l'hôpital public. Issues des travaux en psychologie cognitive (Tolman, 1948) puis intégrée dans une approche cognitive des organisations, des cartographies cognitives ont été mobilisées dans un second temps afin de mettre en évidence les divergences et les convergences potentielles entre ces groupes.

3. Les résultats : entre vision et perception

Ce travail propose deux types de résultats complémentaires : les perceptions et interprétations conceptuelles des acteurs à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs et une représentation de la vision des acteurs via la mobilisation des cartes cognitives.

3.1. Des entretiens pour percevoir

La compréhension des perceptions et des interprétations des acteurs, apparaît essentielle pour saisir l'émergence de l'action.

Le corpus est composé de la retranscription de 14 entretiens individuels. La durée moyenne des entretiens est de 50 minutes. L'échantillon est composé à 64 % de femmes et 36 % d'hommes, la moyenne d'âge des agents est de 39 ans, et l'ancienneté moyenne est de 12 ans. Les agents interrogés sont titulaires et contractuels.

Tableau 1 : présentation de l'échantillon des entretiens semi-directifs

	Age	Genre	Fonction	Ancienneté dans la structure
E1	50 Ans	Femme	Secrétaire	10 ans
E2	36 ans	Femme	Médecin	1 an
E3	23 ans	Femme	Infirmière	1 an
E4	54 ans	Homme	Aide soignant	7 ans
E5	44 ans	Femme	Responsable administrative	21 ans
E6	43 ans	Homme	Infirmier	12 ans
E7	37 ans	Homme	Médecin	7 ans
E8	33 ans	Femme	Assistante sociale	10 ans
E9	49 ans	Femme	Infirmière	15 ans
E10	52 ans	Femme	Aide soignante	20 ans
E11	35 ans	Homme	Manipulateur électroradiologie	10 ans
E12	41 ans	Femme	Technicien de formation	12 ans
E13	52 ans	Homme	Infirmier	17 ans
E14	42 ans	Femme	Aide soignant	12 ans

Source propre

La trame du guide d'entretien semi-directif (annexe 1) appréhende les perceptions des agents (administratifs et professionnels de santé) sur les concepts étudiés, les relations entre ces derniers et les changements à opérer pour faciliter ces rapports. Le traitement des données a été réalisé manuellement grâce à une analyse de contenu thématique. Cette dernière offre plus de flexibilité, et favorise une étude contextualisée du système d'activité humaine en captant la richesse intégrale des matériaux. La synthèse ci-après présente les perceptions des agents (administratifs et professionnels de santé) sur les concepts étudiés, les relations entre ces derniers.

Les perceptions conceptuelles sont très proches entre la sphère administrative et la sphère praticienne, nous constatons une différence au niveau de l'impact estival qui est plus marqué

au niveau des professionnels de santé dans la mesure où ils sont directement exposés au phénomène.

Les entretiens présentent le pouvoir d'agir comme la capacité de l'individu à pouvoir réaliser son activité et la faire évoluer « *C'est pouvoir faire son travail et être à l'écoute de chacun. C'est pouvoir faire son travail et l'adapter en fonction des circonstances* » (E3) cela nécessite « *une connaissance de son métier au préalable* » (E5).

Qu'il s'agisse de la filière administrative ou de la filière praticienne, pouvoir agir présuppose un environnement propice offrant « *l'accès et le contrôle des ressources nécessaires pour réaliser son activité* » (E7). Il s'agit d'un concept dynamique et orienté « *c'est être à l'écoute pour réaliser son activité efficacement* » (E1) mobilisant la dimension proactive de l'individu pour répondre aux exigences de son activité. Aussi, dans cette perception conceptuelle, les interviewés semblent déjà évoquer l'influence positive du pouvoir d'agir sur le travail bien fait « *c'est réaliser son activité efficacement* » (E14), « *s'adapter aux situations et atteindre son objectif* » (E8), « *apporter une solution technique* » (E13).

Selon les entretiens, le développement du pouvoir d'agir nécessite « *d'être en autonomie au niveau de l'activité* » (E2). Le manque de moyens de la structure serait propice à l'essor de cette autonomie « *L'hôpital est à l'écoute, la direction essaye de trouver des solutions, même si ce n'est pas toujours évident. On nous fait confiance, on nous laisse agir, même si quelque part on est obligé d'agir, on fait beaucoup de choses qui sortent de nos missions classiques pour répondre aux besoins de l'activité et l'hôpital se contente de ça car il dispose de peu de moyens* » (E9). Ainsi la proximité qui caractérise l'hôpital Calvi-Balagne favorise la qualité et la confiance dans les relations entre agents. La contrepartie de ce phénomène est que l'activité de l'individu est bien souvent parasitée par des tâches externes.

Le sens du travail est présenté dans les entretiens comme le fait « *d'effectuer une activité en accord avec soi-même, avec ses valeurs* » (E10), « *je suis infirmière au SMUR car j'aime l'urgence, ne pas savoir sur quoi je vais tomber, il y a une vraie adrénaline là-dedans* » (E9), « *c'est aimer ce que l'on fait* » (E4). Lorsque l'agent trouve du sens dans son activité, il ne perçoit plus le travail comme une contrainte « *j'aime tellement ce que je fais que je n'ai pas l'impression de travailler* » (E6), mais comme une source d'épanouissement « *c'est comprendre pourquoi on se lève le matin et comprendre notre rôle au sein de la structure, on n'est pas cloisonné dans une tâche, on comprend l'avant et l'après et c'est cette vision d'ensemble qui permet d'avoir conscience de son rôle et de trouver du sens* » (E5). Le sens du travail favorise selon les interviewés le développement de la conscience professionnelle « *elle permet de comprendre l'impact de son activité individuelle sur la structure. C'est essentiel pour avoir l'implication nécessaire dans son travail* » (E12).

L'environnement vient impacter la construction du sens, « *si les conditions ne sont pas optimales, on peut perdre le sens de son activité* » (E8). Au sein du centre hospitalier Calvi-Balagne le vecteur principal du sens au travail est la confiance accordée « *Les process de l'hôpital ne sont pas toujours en adéquation avec l'activité, on essaye de faire évoluer mais ça peut prendre du temps. En contrepartie on nous fait confiance et les conditions de travail sont*

très bonnes. Dans cet environnement à double vitesse, mais qui est sain, on doit en permanence chercher à réinventer son activité. Ça aide à prendre conscience et ne pas oublier son rôle, ça donne du sens au quotidien » (E3). Néanmoins, certains facteurs viennent entraver la construction du sens au travail : l'hybridation de rôle « on fait des métiers qui sont essentiels à la société. Mais à l'hôpital pas tout le monde peut trouver du sens aujourd'hui, car l'activité est parasitée par des contraintes internes et externes ... qui font perdre le fil et le sens de son activité » (E7) ; la taille de la structure « la structure aujourd'hui est devenue trop petite pour répondre à l'activité et pour permettre à ses membres de pouvoir évoluer » (E13) ; enfin la dimension saisonnière impacte également la construction du sens « Certains jours en été, je ne suis pas satisfaite car j'ai peur de passer à côté de certaines choses. J'ai des angoisses, l'été je n'ai pas le temps de bien me poser sur tous les dossiers et du coup j'y repense le soir ou le lendemain. L'été le sens au travail se perd. On arrive à trouver un équilibre entre l'été et l'hiver en serrant un peu les dents » (E3).

Les entretiens réalisés, présentent le travail bien fait comme une forme de satisfaction personnelle vis-à-vis de l'activité « c'est la satisfaction du travail accompli » (E11). La satisfaction vis-à-vis de son activité se matérialise par l'atteinte du/des objectif(s) fixé(s) « c'est atteindre ses objectifs tant sur le plan qualitatif que quantitatif et pourvoir dégager une satisfaction » (E6); mais également en fonction de l'implication personnelle dans l'activité « il faut donner son maximum » (E3). La réalisation des objectifs apparaît comme la source principale de satisfaction « le travail bien fait, c'est le travail fait en temps, en heure et sans erreur » (E12), « c'est quand j'accomplis une tâche dans les délais » (E14). Alors que la non-réalisation des objectifs est perçue par certains agents comme un travail de mauvaise qualité, pour d'autres l'échec mérite d'être apprécié en fonction de l'implication individuelle et du contexte « On ne peut pas sauver tout le monde, on n'arrive pas toujours à atteindre l'objectif, mais on peut quand même trouver une satisfaction dans son travail compte tenu du contexte et de l'implication fournie » (E7).

Les entretiens réalisés présentent le centre hospitalier Calvi-Balagne comme un contexte favorable au travail bien fait « j'ai le sentiment qu'on me laisse bien faire mon travail » (E4), la confiance accordée et les moyens alloués sont déterminants « On me fait confiance, j'ai pu m'approprier mon activité. On me fait confiance et on reconnaît mon travail. À l'hôpital, on a les moyens de bien faire son travail et donc de pouvoir s'approprier et maîtriser son activité » (E1). La micro-région de Balagne connaît cependant un accroissement de population saisonnier qui impacte la qualité du travail « l'été on a plus de flux, c'est plus intense, on fait le travail quand même mais les délais sont plus longs "on fait au mieux » (E13), ce phénomène saisonnier vient réduire les ressources et influence la perception du travail bien fait de la sphère praticienne, « j'ai le sentiment en hiver de bien faire mon travail, mais en été non. Il a plus de risque de faire des erreurs et du coup le patient grave peut passer à travers les mailles du filet » (E3), face à ce contexte contrastant les professionnels de santé font évoluer leur rapport et leur perception de la qualité du travail en fonction de la saison.

Des sollicitations administratives peuvent venir impacter la sphère praticienne et se répercuter sur la qualité du travail « j'ai l'impression qu'on se concentre trop sur le budgétaire, et c'est souvent fait au détriment de l'activité ou au détriment de la considération de

l'individu » (E10). Souvent perçues comme des contraintes, ces sollicitations impactent la qualité du travail en influençant la motivation de l'agent qui peut être déconnecté de l'essence de son activité et peut perdre le sens de celle-ci.

Les interviewés sont unanimes, le développement du pouvoir d'agir permet de tendre vers la réalisation du travail bien fait, il enclenche une dynamique, source de développement « *Si on a accès aux ressources essentielles pour l'activité, alors on a tous les moyens pour bien faire son travail, donc oui le fait de pouvoir agir permet de bien faire son travail* » (E7). Les conditions de l'activité semblent déterminantes et la petite taille de la structure qui pourrait apparaître comme une faiblesse se révèle être un véritable atout « *il faut répondre à la confiance accordée, quand on nous laisse agir on a envie de bien faire. L'autonomie et la confiance qui sont induites par un environnement sain et contraint stimulent le travail bien fait et la conscience professionnelle* » (E4). La taille critique de la structure renforce les liens et challenge en permanence l'activité des agents « *le fait de pouvoir anticiper dans notre activité, nous permet de bien faire et d'être satisfait de notre travail, d'avoir de bons échanges et de bonnes relations avec le médecin et facilite la collaboration, ça entretient la confiance* » (E9), en revanche cela peut avoir un effet pervers « *on a toujours réussi à agir, à trouver une solution malgré les contraintes. Donc quelque part oui, le fait de pouvoir agir permet de bien faire son travail. Le revers de la médaille c'est que l'on prend des risques en dépassant nos rôles ... ça peut nous retomber dessus* » (E6), il est donc important pour l'hôpital de Calvi-Balagne de formaliser cette approche de l'activité afin de désinhiber une partie de son personnel. Selon les entretiens, le pouvoir d'agir favorise l'appropriation de l'activité par l'individu et contribue à l'essor du travail bien fait, ainsi qu'à la construction du sens, « *si on a le pouvoir d'agir comme on l'entend, on va pouvoir aborder le travail à réaliser sous un angle qui nous correspond, et à partir de là pouvoir tirer plus de satisfaction d'une réussite et peut être aussi plus de leçon d'un échec. Il est essentiel de s'approprier l'activité pour progresser* » (E12).

Les entretiens révèlent que le travail bien fait développe le sens du travail en renforçant le sentiment d'utilité et la reconnaissance du collaborateur, il conforte l'individu dans son activité. « *Avoir le sentiment de bien faire son travail permet de trouver de la satisfaction personnelle, de la reconnaissance et donc plus facilement le sens du travail* » (E5). Les interviewés révèlent que la reconnaissance du collaborateur et le sentiment d'utilité favorisent une prise de conscience « *en faisant bien son travail, on prend conscience de celui-ci* » (E13). « *Le manque de moyens au sens large peut venir impacter le travail bien fait et entraver la qualité du travail* » (E9) aussi l'environnement est essentiel dans l'essor de cette relation. La confiance est présentée comme un élément structurant de la relation entre le travail bien fait et le sens du travail « *le fil conducteur c'est la confiance accordée au départ, l'humain est au cœur de la démarche* » (E6), « *on est tous sur le même bateau et on essaye de tirer tous dans le même sens pour tendre vers le meilleur* » (E14). Les professionnels de santé révèlent que la nature de l'activité contribue à une dynamique stimulante, source d'apprentissage vectrice de sens. « *Le caractère aléatoire des urgences offre une dynamique d'amélioration continue dans la mesure où on ne sait jamais à quoi on va être confronté. Le caractère de l'expérience est très important pour donner du sens à son travail, on trouve moins de sens et on fait naturellement moins bien son travail si les conditions sont mauvaises. Les différents cas nous poussent à apprendre en continu pour bien faire, ce challenge quotidien* »

nous resitue en permanence et nous aide à garder le fil et trouver du sens. Il faut toujours rester dans ce cadre et cette maîtrise, autrement on passe en zone dangereuse » (E9). Enfin les interviewés soulignent le poids du pouvoir d'agir sur la relation entre le travail bien fait et le sens du travail, « le sens du travail est rattaché au degré du pouvoir d'agir. Si le degré de pouvoir d'agir est élevé, on peut s'approprier une part de l'activité et à partir de là comprendre notre rôle et donner du sens à celui-ci. Inversement si le pouvoir d'agir au niveau de l'activité est faible je vais me contenter de faire ce qu'on me demande, sans pouvoir et peut-être aussi vouloir, comprendre mon rôle et pouvoir donner du sens à celui-ci. Je vais me contenter d'exécuter ce qu'on attend de moi, rien de plus » (E10).

3.2 La carte cognitive, ou la vision des acteurs

Afin d'appréhender les représentations des acteurs des « problèmes » que rencontre le centre hospitalier Calvi-Balagne, nous avons demandé aux participants de répondre à une grille de questions, construite en trois grandes parties et permettant d'identifier la représentation des « problèmes » au sein de la structure, leurs « causes » et leurs « conditions d'amélioration ». Ce questionnaire a été administré auprès l'ensemble des professionnels de santé du service des urgences et auprès de l'ensemble des agents administratifs de la structure.

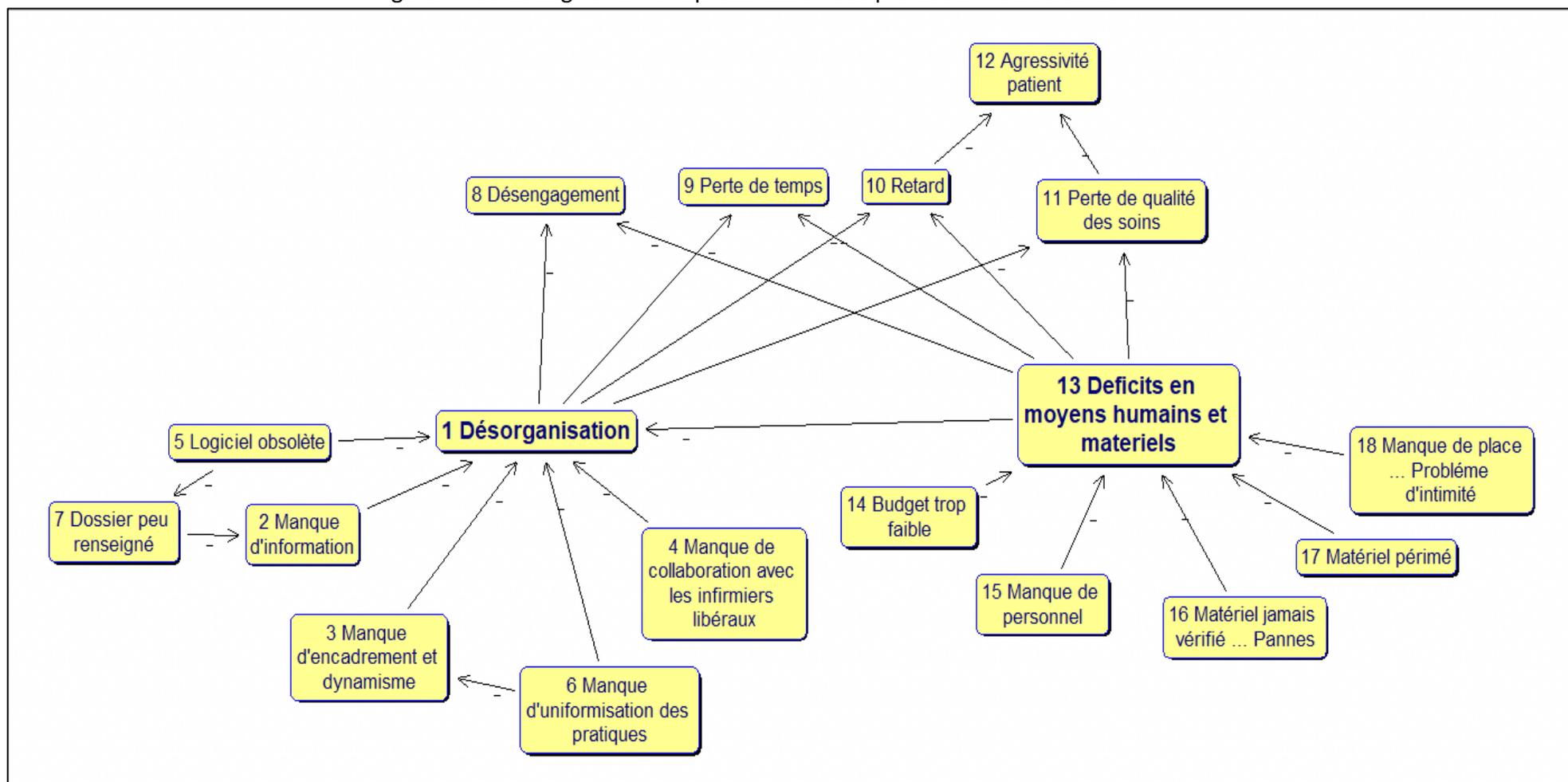
Le traitement des supports a été réalisé à l'aide du logiciel Decision Explorer® qui a permis la construction des cartes cognitives et l'analyse des centralités.

Les résultats suivants présentent la carte cognitive des professionnels de santé et la carte cognitive des agents administratifs. L'échantillon des professionnels de santé est composé à 57 % de femmes et 43 % d'hommes, la moyenne d'âge est de 47 ans, et l'ancienneté moyenne est de 13 ans. Les agents interrogés sont pour 21 % médecin, pour 46 % des infirmier(e)s, pour 21 % des aides-soignants et pour 12 % des manipulateur(trice)s en électroradiologie.

La figure 1 présente les représentations cognitives des professionnels de santé au regard des problématiques organisationnelles qu'ils peuvent percevoir. Le tableau 1 fait état de l'analyse des centralités de la carte cognitive des professionnels de santé.

La figure 2 illustre les représentations cognitives des administratifs en fonction des problématiques qu'ils perçoivent. Le tableau 2 présente l'analyse des centralités en lien avec la carte cognitive des administratifs.

Figure 1 : Carte cognitive : la représentation des professionnels de santé



Extraction du logiciel Decision Explorer®.

Tableau 2 : Analyse de centralité pour la représentation des professionnels de santé

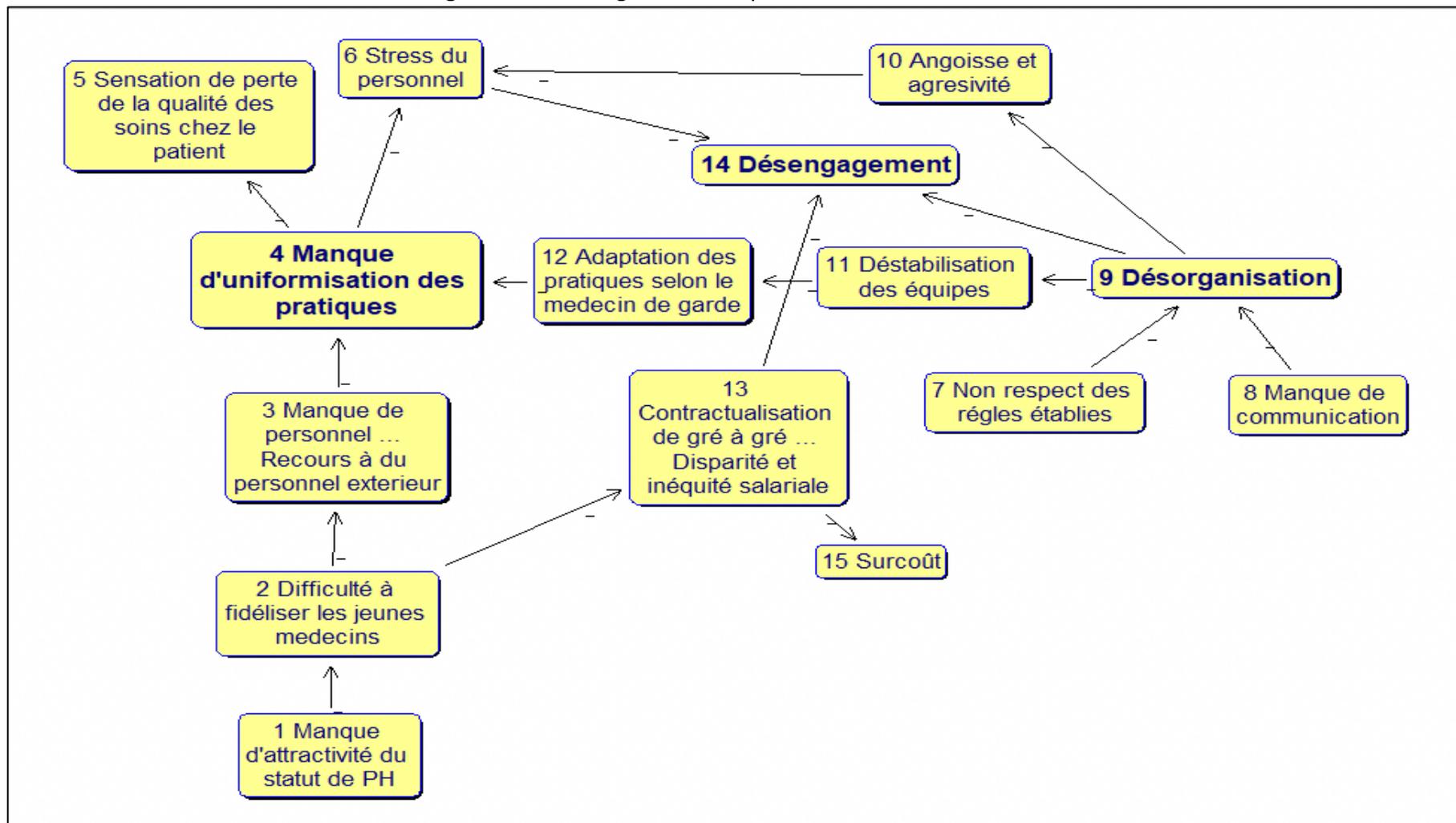
Concepts	Scores de centralité
13. Déficits en moyens humains et matériels	13
1. Désorganisation	13
11. Perte de qualité des soins	9
10. Retard	9
9. Perte de temps	8
8. Désengagement	8
6. Manque d'uniformisation des pratiques	8
5. Logiciel obsolète	8
3. Manque d'encadrement et dynamisme	8
2. Manque d'information	8
18. Manque de place ... Problème d'intimité	7
17. Matériel périmé	7
16. Matériel jamais vérifié ... Pannes	7
15. Manque de personnel	7
14. Budget trop faible	7
12. Agressivité patient	7
4. Manque de collaboration avec les infirmiers libéraux	7
7. Dossier peu renseigné	4

Extraction du logiciel *Decision Explorer*®.

Cette analyse de centralité permet d'identifier les variables «13. Déficits en moyens humains et matériels » et «1. Désorganisation » comme des facteurs centraux de cette carte cognitive. La carte cognitive permet d'identifier les variables « 6. Manque d'uniformisation des pratiques », « 3. Manque d'encadrement et dynamisme », « 2. Manque d'information » et « 5. Logiciel obsolète » comme les principales causes de la désorganisation de la structure des urgences. Les variables « 14. Budget trop faible », « 15. Manque de personnel », « 16. Matériel jamais vérifié ... Pannes », « 18. Manque de place ... Problème d'intimité » et « 17. Matériel périmé », matérialisent les principales causes du déficit de moyens selon la représentation des professionnels de santé. Notons que la variable « 13. Déficits en moyens humains et matériels » a une influence négative sur la variable « 1. Désorganisation ». Les problèmes d'organisation et de déficits en moyens humains et matériels, ont pour conséquence : « 11. Perte de qualité des soins », « 10. Retard », « 9. Perte de temps » et « 8. Désengagement ».

Pouvoir agir et trouver le sens du travail : le rôle du travail « bien fait »,
le cas de la fonction publique hospitalière

Figure 2 : Carte cognitive : la représentation des administratifs



Extraction du logiciel Decision Explorer®

Tableau 3 : Analyse de centralité pour la représentation des administratifs

Concepts	Scores de centralité
14. Désengagement	7
9. Désorganisation	7
4. Manque d'uniformisation des pratiques	7
13. Contractualisation de gré à gré ... Disparité et iniquité salariale	6
6. Stress du personnel	6
12. Adaptation des pratiques selon le médecin de garde	5
11. Déstabilisation des équipes	5
10. Angoisse et agressivité patient	5
3. Manque de personnel ... Recours à du personnel extérieur	5
2. Difficulté à fidéliser les jeunes médecins	5
8. Manque de communication	4
7. Non respect des règles établies	4
15. Sur cout	3
5. Sensation de perte de la qualité des soins chez le patient	3
1. Manque d'attractivité du statut PH	3

Extraction du logiciel Decision Explorer®.

Cette analyse de centralité permet d'identifier les variables «14. Désengagement », «9. Désorganisation » et « 4. Manque d'uniformisation des pratiques » comme des facteurs centraux de cette carte cognitive.

La cartographie présente « 13. Contractualisation de gré à gré ... Disparité iniquité salariale » et « 6. Stress du personnel » comme des facteurs d'influences du désengagement.

Les concepts « 12. Adaptation des pratiques selon le médecin de garde » et « 11. Déstabilisation des équipes » sont des conséquences de la désorganisation et des causes du manque d'uniformisation des pratiques.

Selon la représentation des administratifs, « 10. Angoisse et agressivité patient », « 3. Manque de personnel ... Recours à du personnel extérieur », « 2. Difficulté à fidéliser les jeunes médecins », « 8. Manque de communication » et « 7. Non respect des règles établies » apparaissent comme des facteurs d'influence du manque d'uniformisation des pratiques et de la désorganisation.

Les facteurs « 15. Sur cout » et « 5. Sensation de perte de la qualité des soins chez le patient » se présentent comme des conséquences dans cette représentation.

Enfin « 1. Manque d'attractivité du statut PH » apparaît comme un facteur déclencheur, conduisant à un manque d'uniformisation des pratiques et au désengagement.

Ces résultats sont particulièrement significatifs au regard de notre problématique de recherche. Le développement du pouvoir d'agir pourrait accroître la maîtrise des acteurs sur leur environnement et ainsi résorber les problèmes d'organisation de la structure en offrant aux acteurs la capacité d'apporter des réponses aux problèmes. Il pourrait alors contribuer au travail bien fait en réduisant le sentiment de déficit de moyens et le manque d'uniformisation des pratiques. Cela permettrait de redonner du sens à l'activité et ainsi casser la spirale du

désengagement installée dans l'organisation.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats de ce travail suggèrent qu'il semble moins important de connaître son activité que de s'y reconnaître.

Cette étude révèle que les différences entre les sphères administrative et praticienne ne sont pas si grandes. Les cartes cognitives mettent en perspective des visions très proches : « désorganisation », « désengagement », « manque de moyens », etc. il existe des passerelles, des points de consensus qu'il convient de stimuler pour construire un esprit de corps.

Les entretiens semi-directifs présentent également des perceptions conceptuelles similaires. Professionnels de santé et administratifs s'accordent sur le fait que développer un environnement favorable au pouvoir d'agir permet de se reconnaître dans son activité et de bien faire son travail. Le sentiment d'utilité et la reconnaissance qui en résultent contribuent à une prise de conscience vectrice de sens.

Sur le plan théorique, ce travail enrichit la notion de pouvoir d'agir. Ce concept, initialement développé en ergonomie et en psychologie, est appréhendé en sciences de gestion essentiellement via la notion d'empowerment et s'oriente principalement vers une dimension pratique. Aussi l'approche, via le prisme du courant l'activité retenue, souhaite renforcer l'aspect psychologique du concept en sciences de gestion, afin de pouvoir questionner les évolutions du rapport à l'activité et élargir son champ de développement.

Sur le plan méthodologique les cartes cognitives mobilisées trouvent de nombreuses applications dans des domaines variés : en psychologie afin de comprendre les mécanismes d'apprentissage (Tolman, 1948), en écologie afin d'étudier les écosystèmes (Celik et al. 2005), en informatique comme outil de simulation (Kosko, 1986), etc. En sciences de gestion, elles sont essentiellement utilisées afin d'optimiser les principes organisationnels (Cossette, 1989). En cherchant à rapprocher les sphères administrative et praticienne, ce travail offre une nouvelle perspective en mobilisant les cartes cognitives comme un moyen de résolution de conflit au sein des organisations.

Les implications managériales de cette étude nous orientent vers la promotion d'un environnement capacitant au sein de l'hôpital public. Pour être capacitant, l'hôpital doit permettre de pouvoir agir sur le contenu du travail en renforçant l'autonomie professionnelle. Il offre alors la possibilité de varier les tâches, de se confronter à des situations inédites, de travailler sur les situations rencontrées, les imprévus et de leur donner du sens. Il doit également permettre de pouvoir agir sur les modes d'organisation du travail, en offrant la possibilité d'évoluer en équipe, de tutorer de nouveaux arrivants, de participer à des groupes de travail, d'occuper des responsabilités, de changer d'équipe ou d'activité, etc. Dans cette logique, l'organisation du travail est au service de l'activité et du collaborateur et non l'inverse. Enfin, en matière de gestion des ressources humaines, il doit permettre de développer ses

compétences, de pouvoir résoudre les problèmes et de pouvoir évoluer dans son emploi. *In fine*, il s'agit d'un environnement propice à l'expression et au développement des capacités individuelles dans son rapport à l'activité. L'hôpital magnétique, propose les conditions d'un environnement capacitant mais a tendance à les orienter vers la sphère praticienne. Pour devenir capacitant, l'hôpital public devrait alors développer une culture du service public orienté vers la qualité et l'efficacité (contrairement aux principes de rentabilité et d'efficacité qui parasitent actuellement l'activité publique). Pour entretenir cette dynamique, les cadres de l'hôpital doivent devenir des leaders transformationnels (Burns, 1978), ils ne peuvent plus se contenter de résoudre uniquement les problèmes immédiats. Ils doivent être capables de préparer l'avenir en étant le vecteur de la transformation de l'organisation et en faisant évoluer les valeurs, les croyances et les comportements au sein de l'entité. En libérant le pouvoir d'agir, l'environnement capacitant favorise le travail bien fait des agents et contribue à la construction du sens du travail.

La promotion d'ateliers de co-développement apparaît pertinente pour soutenir le travail bien fait. Dans une conception classique, ce type d'outil favorise le partage d'expériences et l'émergence de bonnes pratiques, tandis que dans une approche plus expérimentale il permettrait d'impliquer l'ensemble des parties prenantes à la démarche et ainsi favoriser la construction de l'activité consensuelle. Si l'orientation de l'activité est établie en intégrant un large champ de vision, elle fera sens pour le plus grand nombre et pourra s'établir sur un socle commun.

Les résultats mettent en exergue une distance plus identitaire que conceptuelle entre la sphère administrative et praticienne, aussi il semble important d'investir les métiers de l'hôpital pour gommer cette fracture. La crise de la COVID 19 a mis en lumière les métiers « essentiels » : éboueurs, professionnels de santé, employés de grandes surfaces, etc. des métiers pour la plupart dévalorisés dans nos sociétés. Au sein de l'hôpital, certaines filières souffrent d'une mauvaise image, d'une défaillance d'attractivité, leur revalorisation permettrait de donner des repères dans un environnement de plus en plus incertain, d'affirmer une identité et de redonner du sens aux agents qui l'exercent. Par cette approche métier, l'hôpital public renforcerait sa marque employeur, en véhiculant les valeurs du service public, en renforçant son identité et pourrait ainsi commencer à endiguer le déficit d'attractivité qui lui fait défaut. Au sein de la structure, cette revalorisation pourrait aboutir à la nomination de référents métiers dans les différentes commissions de l'organisation et renforcerait l'approche systémique.

La crise de la COVID 19 a révélé une autre crise au sein de l'hôpital public, celle du « nouveau » management public appliqué à la santé en France (Chappoz et Pupion 2012). En rappelant l'application destructrice de ce modèle au système de soins, la crise de la COVID 19, nous invite à repenser un modèle managérial pour l'hôpital public.

Ce nouveau modèle doit être consensuel et capacitant, il doit intégrer la dimension médicale dans les différentes réformes organisationnelles en s'appuyant notamment sur des « leaders cliniques » (Vinot, 2021) et accepter le fait que toutes les activités au sein de l'hôpital ne peuvent être soumises à un référentiel d'efficacité et de performance financière. En parallèle,

le manager doit pouvoir apporter son expertise gestionnaire sans pour autant parasiter l'activité. La qualité du service public santé semble alors se trouver dans un équilibre entre essence et performance. Les résultats de cette étude suggèrent que ce point d'équilibre se dessine à travers la quête du sens du travail.

Le modèle Danois des écosystèmes territoriaux de transformation offre également une source d'inspiration. En dix ans, le Danemark a réussi à remédier à la situation que nous connaissons aujourd'hui. En considérant la santé comme un sujet central vecteur de croissance, le pays a développé des écosystèmes territoriaux de transformation, en rapprochant hôpital public, industrie de pointe et université. Les investissements, caractérisés notamment par la mobilisation des outils numériques afin de recentrer le patient au cœur du système de santé et lui permettre de piloter en autonomie et définir lui-même ses besoins en matière de santé, sont au cœur du succès Danois. Ce modèle s'appuie également sur un mouvement de décentralisation, puisque les régions se sont vu confier de nouvelles responsabilités dans l'animation quotidienne du système, permettant une meilleure proximité des soins et le renforcement de la coopération avec les paramédicaux à travers notamment la délégation de certaines tâches.

Dans cette logique d'intégration, dépasser les approches d'hybridation de rôle semble essentiel. Le médecin-gestionnaire a montré ses limites. Cette contorsion, source de mal-être et conduisant à une perte de sens, ne fait qu'entretenir la fracture identitaire. Au fond, pourquoi le gestionnaire ne deviendrait-il pas médecin ? Il ne s'agit pas pour autant de renfermer chacun dans son rôle, mais plutôt de développer une forme de conscience. L'environnement capacitant est propice à l'essor de l'apprenance, en favorisant les échanges et les apprentissages informels, expérientiels, organisationnels, intégrés, etc. elle favorise le développement d'une véritable communauté de pratique. La vision systémique sur laquelle elle repose permettrait de dépasser les paradoxes de l'hybridation de rôle au profit d'une logique globale qui ne dénaturerait pas le rapport à l'activité et serait vectrice de sens.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Anton, P. (2020). « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid-19 : contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français », *Question(s) de management*, 29 (3), p. 45-59.
- [2] Bezes, P. (2009). Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008), Paris, Puf .
- [3] Brief A.P. et Nord W.R. (1990). *Meaning of Occupational Work*, Lexington Books, Toronto.
- [4] Burns, J.-M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New-York.
- [5] Caillée, A (2004). « Présentation », *Revue du MAUSS*, 23, p. 5-28.

- [6] Caroly, S. et Clot, Y. (2004). « Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expériences », *Formation Emploi*, n°88, p. 43-55.
- [7] Celik, F., Ozesmi, U. et Akdogan, A.A (2005). Participatory eco- system management planning at tuzla lake (turkey) using fuzzy cognitive mapping.
- [8] Clot, Y. ; Faïta, D. ; Fernandez, G. et Scheller. L. (2000). « Les entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », *Pistes*, 2, www.unites.uqam.ca/pistes.
- [9] Clot, Y. (1999a). *La fonction psychologique du travail*, Paris : Presses Universitaires de France.
- [10] Clot, Y. (1997). *Le travail, activité dirigée, contribution à une analyse psychologique de l'action*. Document de synthèse pour l'Habilitation à diriger des recherches. Paris : Université de Paris VIII.
- [11] Clot, Y. (1998). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie* (2e éd.). Paris : La Découverte.
- [12] Clot Y. (2000), « *La fonction psychologique du collectif* », in Weill-Fassin A., Hakim Benchekroun T., *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse , Octarès, p. 272-286.
- [13] Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Presses universitaires de France.
- [14] Clot, Y. (2010). *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- [15] Clot, Y. (2013). « L'aspiration au travail bien fait », *Le journal de l'école de Paris du management*, 99, p. 23-28.
- [16] Cossette, P. (1989). *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires dirigeants de PME : Une étude de cartographie cognitive*, Thèse de doctorat, Université de Laval, Canada.
- [17] Dejours, C. (1993). *Plaisir et souffrance dans le travail*, AOCIP.
- [18] Dejours, C. (2007). « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in Caillé A., *La quête de reconnaissance*, La Découverte «TAP/Bibliothèque du MAUSS», p. 58-70.
- [19] Dejours, C. (2009). *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, PUF.
- [20] Domin, J.-P. (2013). « Quand l'hôpital se moque de la charité, son compromis fondateur est rompu », *Revue MAUSS*, 41, p. 41-52.

- [21] El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations Industrielles*, 64(4), p. 662–684.
- [22] Fall, A. (2015). « Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans les contextes des entreprises », *European Review of Applied Psychologie*, 65 (4), p. 189-203.
- [23] Flageul-Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le guichet de la Poste*. Paris V : Thèse d'ergonomie EPHE- LEPC.
- [24] Gernet, I. et Dejours, C. (2009). « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 2 (8), p. 27-36.
- [] Greenwood, D.J. et Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, London: Sage.
- [25] Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p. 250-279.
- [26] Hayo-Villeneuve, S. (2017). *Vers un modèle intégrateur des démarches qualité à l'hôpital : l'apport des outils de gestion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lorraine.
- [27] Herzberg, F. (1980). *Maximizing work and minimizing labor*. Industry Week, 206, 61-64.
- [28] Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Le Cerf, coll. « Passages ».
- [29] Honneth, A. (2006). *La société du mépris : Vers une nouvelle théorie critique*. Paris: La Découverte.
- [30] Kosko, B. (1986). « Fuzzy cognitive maps », *International Journal of Man-Machines Studies*, 24, p. 65-75.
- [31] Lakhdar, M-E (2020). « L'impact de l'engagement organisationnel et du sensemaking collectif sur la résilience de l'organisation en milieu associatif ; une analyse à travers le prisme du contrat psychologique », *Question(s) de Management*, 3 (29), p. 23-36.
- [32] Lofquist, L. H. et Dawis R.V. (1984). « A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications », *University of Minnesota Press Minneapolis*, BF481B38.
- [33] Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, 434p.
- [34] Moliner, P. (2006). « Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités et savoir-faire discrets », dans P. Paperman, S. Laugier (sous la direction de), *Le souci des autres*, Paris, EHESS Éditions.

[35] Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, Rapport R-543, IRSST.

[36] Pratt, M. G. et Ashforth, B. E. (2003). *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, et R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

[37] Rabardel P. (1998). *Éléments pour un point de vue cognitif sur la souffrance au travail : apports de l'approche instrumentale*. Conférence invitée au séminaire animé par C. Dejourn, *Nouvelles formes d'organisation*. 15 Oct.

[38] Rivière, A. ; Commeiras, N. et Loubès, A. (2019). « Nouveau Management Public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 112 (2), p. 3-20.

[39] Roy, M. et Prévost, P. (2013). « La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité », *Recherches Qualitatives*, 32 (2), p. 129-151.

[40] Spreitzer, G.M. (1995). « Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation », *Academy of Management Journal*, 38 (5), p. 1442-1465.

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

[42] Tolman, E.C. (1948). « Cognitive maps in rats and men », *The Psychological Review*, 55(4), p. 189–208.

[43] Vinot, D. (2021). « Le management hospitalier à l'épreuve du COVID-19 : de l'épreuve des faits à l'épreuve des vérités », *Gestion & Management Public*, 9 (4), p. 155-159.

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

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

ANNEXE 1 : Guide d'entretien semi directif Centre Hospitalier Calvi-Balagne

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF CENTRE HOSPITALIER CALVI-BALAGNE

Nous allons faire un entretien d'une heure environ afin d'étudier les liens entre le pouvoir d'agir et le sens du travail au sein du centre hospitalier Calvi-Balagne. Nous allons aborder des thèmes auxquels vous pouvez choisir de répondre ou non. Notre objectif n'est pas de vous juger, aussi il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ; Certaines questions sont volontairement larges pour vous laisser répondre ce que vous souhaitez sans vous influencer ; aussi, répondez le plus spontanément et le plus sincèrement possible. Avant de commencer, avez-vous des questions ?

Quel est votre âge ? ANS

Genre : H/F

Quelle est votre fonction :

Depuis combien de temps êtes vous au Centre Hospitalier Calvi-Balagne ?

I. L'ETUDE DES PERCEPTIONS ET DU CONTEXTE INTERNE

1. Le pouvoir d'agir :

Selon vous qu'est-ce que pouvoir agir dans la sphère professionnelle ?

Est ce qu'on vous laisse agir au sein du Centre Hospitalier Calvi-Balagne ?

Si fonction d'encadrement :
Laissez-vous agir vos agents ?

A votre avis, le Centre Hospitalier Calvi-Balagne est-il un environnement favorable au développement des capacités d'action ? Précisez.

2. Le travail bien fait :

Selon vous, qu'est ce que le travail bien fait ?

D'après vous, faites vous du bon travail ?

Le Centre Hospitalier Calvi-Balagne, favorise-t-il le bon travail des ses agents ? Précisez

3. Le sens du/au travail

Selon vous, qu'est-ce que le sens du travail ?

D'après vous, le Centre Hospitalier Calvi-Balagne favorise-t-il, à travers son environnement, le sens du travail ? Précisez

II. L'ETUDE DES RELATIONS CONCEPTUELLES

4. Pensez-vous que la capacité d'action des agents puisse favoriser le travail bien fait et renforcer le sens du travail au sein du Centre Hospitalier Calvi-Balagne ? Précisez

Pensez-vous que laisser agir un agent puisse favoriser le travail bien fait de celui-ci ? Précisez

Pensez-vous que le travail bien fait puisse renforcer le sens du travail ? Précisez

Pensez-vous que laisser agir un agent puisse contribuer au sens du travail de ce dernier ? Pourquoi ?

III. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

5. Quelles seraient les mesures à mettre en place au sein du Centre Hospitalier Calvi-Balagne pour développer la capacité d'action des agents et renforcer le sens du travail ?

1. Que faudrait-il faire au sein du centre hospitalier selon vous pour développer le pouvoir d'action des collaborateurs ?
2. 2. Que faudrait-il faire au sein du centre hospitalier selon vous pour favoriser le travail bien fait ?
3. Que faudrait-il faire au sein du centre hospitalier selon vous pour favoriser le sens du travail ?

AUDIT DES RÉMUNÉRATIONS EN TANT QUE LEVIER DE LA PERFORMANCE SOCIALE : REVUE DE LITTÉRATURE

Siham NAHLI

Doctorante au Laboratoire de Recherche et d'Études en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

Siham.nahli@usmba.ac.ma

Abdellatif EDDAKIR

Professeur de l'Enseignement Supérieur à l'École nationale de commerce et de Gestion, Fès

Abdellatif.eddakir@usmba.ac.ma

RÉSUMÉ

Du fait de son caractère incontournable, la définition d'une politique de rémunération a toujours été au cœur des préoccupations de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Celle-ci est en effet axée simultanément autour des coûts, de la quête de performance et de la valorisation du capital humain. Cette dite performance pourrait être perçue sous différents angles notamment sous le volet social.

En termes de définition, la performance sociale se penche essentiellement sur la dimension humaine en représentant la valeur ajoutée que procure la qualité du capital humain dans sa relation avec le travail et l'organisation.

En ce sens, dans un souci d'amélioration perpétuelle des performances des organisations, l'audit demeure un outil privilégié pour tirer profit de meilleures propositions et conseils en la matière en vue de combler les impératifs informationnels et sociétaux.

Notre problématique de base peut être formulée ainsi : Dans quelle(s) mesure(s) l'audit des rémunérations contribue-t-il à la performance sociale des organisations ?

Cette communication a pour finalités d'apporter des éléments de réponse à cette problématique à travers une revue de littérature existante sur le sujet.

MOTS-CLÉS

Audit des Rémunérations, Performance Sociale, Équité salariale

ABSTRACT

Compensation policy has always been a core concern for human resources management and its effectiveness. Indeed, this policy is simultaneously centered around costs, performance and the development of human capital. This so-called performance might be perceived under different angles, mainly under the social component.

In terms of definition, social performance essentially focuses on the social dimension by representing the added value provided by the quality of human capital in its relationship with work and the organization.

Thus, in a concern for perpetual improvement of the performance of organizations, the audit remains a privileged tool to take advantage of better recommendations and advice in this area to fulfill the informational and societal imperatives.

Our main research problem could be formulated as follows: To which extent does the compensation audit contributes to the social performance of organizations?

The purpose of this paper is to provide some answers to this question through a review of the existing literature on the subject.

KEY WORDS

Compensation Audit, Social Performance, Pay equity

INTRODUCTION

Il est indéniable que l'évaluation de la performance sociale est devenue un enjeu de taille pour les entreprises d'aujourd'hui. Alors que les préoccupations liées à l'éthique, à la diversité et à l'inclusion prennent de plus en plus d'importance, il est crucial que les organisations adoptent des méthodes efficaces pour mesurer leur impact sur la société et sur les individus.

En effet, la rémunération, en tant que facteur clé de la satisfaction au travail et de l'équité interne, joue un rôle crucial dans la performance sociale des entreprises. Or, il n'est pas toujours aisé de s'assurer que les systèmes de rémunération sont équitables et conformes aux normes légales et éthiques. Par conséquent, l'absence d'équité dans la rémunération peut engendrer des tensions au sein de l'entreprise, nuire à la motivation des employés et ternir l'image de l'employeur. De nombreuses études ont montré que les entreprises qui pratiquent une rémunération équitable ont tendance à attirer et à retenir de meilleurs talents, à obtenir une meilleure productivité et à bénéficier d'une meilleure réputation. C'est là que les audits de rémunération entrent en jeu.

Les audits de rémunération sont des évaluations approfondies des systèmes de rémunération d'une entreprise, qui visent à s'assurer que les pratiques de rémunération sont équitables et justes. Ils peuvent être utilisés pour identifier les écarts de rémunération entre les différents groupes de travailleurs, tels que les femmes et les hommes, les personnes de différents âges ou de différentes races, et pour s'assurer que ces écarts ne sont pas discriminatoires. Les audits de rémunération peuvent être utilisés comme leviers de la performance sociale en aidant une entreprise à améliorer sa réputation en tant qu'employeur équitable et à attirer et retenir les meilleurs talents. Ils peuvent également aider à renforcer la confiance et la motivation des employés en leur montrant que l'entreprise prend en compte l'équité de la rémunération. Enfin, ils peuvent contribuer à renforcer la durabilité de l'entreprise en s'assurant que les pratiques de rémunération sont équitables et conformes aux lois et réglementations en vigueur.

Le but de notre communication est de vérifier dans la littérature existante l'effet que peut avoir l'audit des rémunérations sur la performance sociale des entreprises. Il s'agit donc de traiter la question suivante :

Dans quelle(s) mesure(s) l'audit des rémunérations contribue-t-il
à la performance sociale des organisations ?

Dans l'optique de résoudre cette interrogation, la présente revue de la littérature se décline en deux principales parties. La première est dédiée à l'exploration conceptuelle des différentes notions-clés notamment l'audit des rémunérations, l'équité salariale et la performance sociale. Ensuite la seconde partie est quant à elle dévolue aux modèles théoriques qui entendent aborder la relation existante entre l'audit des rémunérations et la performance sociale.

1 CADRAGE THÉORIQUE : EXPLOITATION DES PERSPECTIVES DES RECHERCHES ANTÉRIEURES

1.1 L'émergence de l'audit des rémunérations

La rémunération est un élément central de la relation employeur-employé, représentant l'un des trois piliers du contrat avec le lien de subordination et la prestation de travail. (DONNADIEU, 1997). Les décisions en matière de politique salariale sont vitales pour la gestion d'entreprise, car elles ont un impact considérable sur les performances globales de l'entreprise. Pour maintenir sa compétitivité et conserver une main-d'œuvre motivée et qualifiée, une entreprise doit avoir une politique salariale solide et cohérente qui concilie une rémunération attractive pour les employés et une compétitivité accrue pour l'entreprise.

Les stratégies de rémunération ont une dimension économique, car le coût du travail est un paramètre central au regard de l'avantage concurrentiel de la plupart des entreprises. Les politiques salariales sont également une dimension du système de reconnaissance mis en place et contribuent à la structuration de l'identité professionnelle à des degrés divers selon

les cultures nationales. Elles expriment une prise de position en matière de justice sociale, de risque accepté, de sociabilité attendue, etc.

Pour le directeur des ressources humaines, la rétribution regroupe un ensemble de variables d'actions. Elle oriente les comportements en donnant du sens aux attentes des entreprises à l'égard de leurs personnels. L'audit des rémunérations est donc crucial pour identifier les incohérences sources d'inefficacité et clarifier la hiérarchie des buts visés. C'est dans ce cadre qu'a émergé cette notion avec Jean-Marie PERETTI et Jacques IGALENS (PERETTI & IGALENS, 2008) qui ont essayé de déterminer les principales missions de l'auditeur social concernant l'audit de la gestion des rémunérations.

L'audit a émergé il y a plusieurs décennies, le jour où un détenteur de fonds a confié sa propriété à une autre personne pour la gérer. Il a fallu donc contrôler la fidélité du gérant en faisant appel à une tierce partie, venant assurer cette mission de contrôle ou de vérification des fonds mis à la disposition du gérant en toute indépendance. Ce type de démarche intervient sur divers aspects au gré des préoccupations des organisations. Brown synthétise remarquablement l'émergence de l'audit et les raisons qui l'ont inspiré : « *L'origine de l'audit remonte à une époque à peine moins éloignée que celle de la comptabilité... Chaque fois que l'avance de la civilisation a suscité le besoin de confier à un homme la propriété d'un autre homme, la sagesse d'une sorte de contrôle sur la fidélité de ce premier devient nécessaire* ». (RICHARD BROWN, 1905) cité par (MAUTZ & SHARAF, 1961).

En effet, aujourd'hui, l'audit de la rémunération offre une excellente perspective permettant de répondre aux problèmes d'évaluation des performances sur le plan de l'efficacité et de l'efficience ainsi que d'identifier les meilleures pratiques en termes de rémunération. Il a été présenté selon (J.-M. PERETTI & IGALENS, 2016) comme étant un type d'audit social permettant d'analyser les grandeurs caractéristiques du système de rémunération et examiner l'efficacité de la procédure de paie et le système de contrôle correspondant. Par ailleurs une enquête sur l'audit social a fait ressortir dans le même sens que la rémunération constitue le premier domaine évalué dans le cadre de l'audit des RH, et cela à hauteur de 25 %, ce qui le rend l'une des missions les plus importantes de l'audit social (IGALENS ET PERETTI, 1986), en apportant aux directions d'entreprise un jugement motivé et indépendant sur :

- La concordance de leurs instruments et politiques de rémunération au regard de la législation et des dispositions internes ;
- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière ;
- La nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politiques salariales.

1.2 Le souci de l'équité salariale au cœur de l'audit des rémunérations : Une analyse théorique des mécanismes fondamentaux

Un des aspects de la justice organisationnelle est la justice distributive, fondée sur la théorie de l'équité (ADAMS, 1963-1965). Conformément à celle-ci, chaque individu compare la rémunération qui lui est allouée à la contribution perçue relativement à d'autres individus de l'organisation. Des études soulignent que les salariés appréhendent leur rémunération en suivant une logique de proportionnalité, en comparant leur rémunération à leur propre

contribution, puis en évaluant ce ratio au regard de celui d'autres salariés de la même organisation (équité interne) voire d'autres employés appartenant à différentes organisations (équité externe) (GREENBERG, 1990 ; COHEN ET GREENBERG, 1982 ; TREMBLAY, 1991 ; PERETTI ET AL., 1993). Quand les individus estiment que la proportion de leurs récompenses et de leurs contributions fait défaut à celle des personnes auxquelles ils se confrontent, ils éprouvent alors un ressenti d'iniquité (ADAMS, 1984).

Sur le plan législatif, plusieurs pays occidentaux sont en train d'adopter des méthodes de catégorisation plus systématiques, plus analytiques et plus quantitatives, telle que la méthode des points et des facteurs. En effet, cette dernière prévoit d'évaluer chaque poste en cumulant les points recueillis pour chaque facteur d'évaluation, tels que les responsabilités exercées, les efforts déployés et les conditions de travail (SAINT-ONGE, 2014). Ces dispositions législatives favorisent donc une plus grande équité dans la distribution des ressources financières au sein des organisations.

Ainsi, en matière de justice organisationnelle, le principe d'équité constitue une composante de la justice distributive, laquelle examine la perception de l'équité des récompenses et des avantages distribués par l'organisation (COLQUITT, CONLON, WESSON, PORTER, & NG, 2001). Toutefois, la justice organisationnelle inclut par ailleurs la justice procédurale, axée sur les procédures qui conduisent à la distribution des ressources financières (GREENBERG, 1990). La justice procédurale est un concept clé dans l'étude de la manière dont les individus réagissent à l'injustice organisationnelle, qui peut entraîner des comportements négatifs tels que la baisse de la motivation, l'absentéisme et la rotation du personnel (CROPANZANO, BOWEN ET GILLILAND, 2007).

Comme le rappelle (GREENBERG, 1990), la justice procédurale repose sur trois principes : la participation, l'équité et l'explication. La participation implique que les salariés ont la possibilité de prendre part aux décisions qui les concernent, tandis que l'impartialité implique que les procédures doivent être appliquées de manière juste et équitable à tous les salariés et que l'explication implique que les raisons des décisions prises doivent être clairement et pleinement expliquées aux salariés. En respectant ces principes, les salariés ont l'impression que les procédures sont équitables, ce qui améliore la satisfaction et l'engagement au travail (COLQUITT ET AL., 2001).

En somme, il est primordial que les organisations envisagent la justice distributive et procédurale dans leur gestion des ressources financières afin de promouvoir un environnement de travail juste et équitable qui contribue à maintenir la motivation et la fidélisation des employés.

1.3 Analyse des dimensions émergentes de l'évaluation de la performance sociale des entreprises : Vers une approche holistique

La "performance sociale" est un concept qui désigne le niveau de résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus par une entreprise en matière de climat social. Il renvoie à trois grands courants qui s'occupent du composant humain des organisations et dont le but est de mettre

l'accent sur l'importance de l'être humain dans toute organisation. Ces courants sont l'école des dysfonctions bureaucratiques, l'école de la prise de décisions et l'école des relations humaines. En effet, pour une compréhension complète du concept de performance sociale, nous vous présentons le tableau 1 ci-dessous, qui contient quelques définitions sur ce sujet.

Tableau 1: Présentation des définitions de la performance sociale

Auteurs	Définitions
Morin, Savoie, Beaudin (1994)	Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs poursuivis.
Huselid, Becker et Beatty (2005)	Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés.
Louart (2006)	Est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés.
Godard (2004)	Est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés.
Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993)	Est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants.
Bourguignon (1996)	Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc.

Source : Manon, 2009

Il est impératif d'utiliser des méthodes d'évaluation appropriées pour quantifier la performance sociale, de sorte à garantir la validité statistique des résultats obtenus. Les techniques employées doivent être choisies avec discernement, afin de parvenir aux objectifs de l'étude.

Notons que plusieurs auteurs ont contribué de façon significative à l'avancement de la recherche en la matière :

- L'index de satisfaction de Brayfield et Rother, élaboré en 1951, s'est révélé être un outil efficace pour évaluer la satisfaction des employés. Composé de dix-huit items, il est

évalué sur une échelle de type Likert et présente plusieurs atouts notables. Tout d'abord, sa polyvalence lui permet d'être utilisé dans divers contextes professionnels. Ensuite, sa simplicité d'application et sa rapidité d'utilisation en font un choix avantageux pour obtenir une mesure globale de satisfaction. Enfin, sa cohérence interne, reflétée par un coefficient de Cronbach égal à 0,87, témoigne de l'homogénéité des items qui le composent.

- Meyer et Allen ont élaboré un modèle de mesure de l'engagement affectif au sein de l'entreprise. Cette mesure repose sur la notion d'attachement émotionnel et d'identification de l'employé à son organisation. Ce modèle se compose de trois composantes distinctes. La première composante est celle de l'affectivité, ou l'attachement émotionnel de l'individu à son organisation. La deuxième composante est celle de la continuité, qui reflète l'implication calculée de l'employé dans l'entreprise, fondée sur les coûts potentiels liés à la démission de l'entreprise. La troisième et dernière composante est celle de la normativité, qui renvoie au sentiment d'obligation morale de l'employé à rester au sein de l'entreprise. Ce modèle a été utilisé pour élaborer une mesure de l'implication organisationnelle, mettant en évidence les différents aspects de l'engagement des employés envers leur entreprise. La trilogie de cette structure a fait l'objet d'un examen attentif, notamment par des études¹ d'analyse factorielle confirmatoire, lesquelles ont démontré la pertinence de modèle multidimensionnel.
- Les auteurs ont élevé une question fondamentale dans leur modèle : "*Quel devoir de mesure doit être entrepris envers les employés pour garantir une exécution efficace de la stratégie ?*" Pour répondre à cette interrogation, ces auteurs ont mis en place un tableau de bord permettant de quantifier les contributions des salariés à la stratégie organisationnelle. Ce tableau, inspiré de celui de (KAPLAN & NORTON,1992) dénommé "tableau de bord prospectif", est « *un processus de mesure basé sur un système d'indicateurs regroupant les actifs matériels et immatériels et s'applique autant à la gestion de la réussite des salariés qu'à sa mesure. L'outil reflète une perspective différente sur la manière de gérer la réussite du personnel, de même qu'une approche différente de la mesure de cette réussite* ». (M. ELMOUSADIK,2018)

2 MODÈLES THÉORIQUES : AUDIT DES RÉMUNÉRATIONS ET PERFORMANCE SOCIALE

Il est important de souligner que l'audit des rémunérations est un processus complexe qui nécessite une attention particulière aux différents aspects de la rémunération, tels que les salaires, les avantages sociaux et les incitations. Cela implique non seulement de s'assurer que les employés reçoivent une rémunération juste et équitable en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur performance, mais également de veiller à ce que les systèmes de rémunération soient alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

¹ Bateman et Strasser,1984; Allen et Meyer, 1990; Meyer, Allen et Gellattly, 1990; Angle et Lawson,1993,1994; Dunham et coll., 1994; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Cohen et Kirchmeyer, 1995; Iverson et Buttigieg, 1999; Nyhan, 1999; Finegan, 2000

Selon la littérature, des études ont montré que lorsque les employés perçoivent leur rémunération comme étant juste et équitable, ils sont plus satisfaits de leur emploi et plus engagés dans leur travail (ALTAF, AFZAL, HAMID & JAMIL,2011) ; (ISMAIL, GUATLENG, CHEEKIONG, IBRAHIM, AJIS & DOLLAH,2009) & (WELLER,2009).

En outre, l'audit des rémunérations peut également avoir un impact sur la performance sociale de l'entreprise en améliorant la motivation des employés. D'autres études ont montré que lorsque les employés perçoivent que leur rémunération est liée à leur performance, ils sont plus motivés à améliorer celle-ci du moment que l'individualisation de la rémunération, assise sur les compétences et les performances professionnelles, est fréquemment mise en avant comme étant une réponse aux besoins de flexibilisation des coûts salariaux et d'ajustement aux performances réelles des salariés. Elle entraîne plus profondément une modification de la convention d'échange salarial entre employeur et salarié (DION & RICHEBE, 2002) ; (COLIN & GRASSER, 2018), à travers l'affirmation de la pertinence d'une meilleure et plus immédiate reconnaissance de l'implication du salarié dans le travail.

Par ailleurs, dans une étude menée par SAIDI Youssra, SEKAKI Yassine, BENZIT Hamza et Pr. ZAAM Houria ; il a été admis dans une autre optique du fait que les entreprises doivent appréhender l'audit social, et tout particulièrement l'audit des rémunérations, et y voir une véritable incitation à accroître leurs performances économiques et sociales par son intermédiaire dans le processus de gestion des risques inhérents aux ressources humaines, à titre de vérificateur de sa conception et de son bon usage. Dans le même contexte, TBATOU Mohamed Amine a témoigné à travers son étude de l'importance cruciale l'audit social et en occurrence l'audit des rémunérations en étant un outil de diagnostic et de vigilance qui garantit un climat favorable pour l'atteinte des objectifs sociaux et financiers.

Autrement dit, une analyse en profondeur de l'environnement des affaires montre que pendant longtemps, le management par autorité et contrôle a primé pendant une grande partie du 20e siècle (TAYLOR, 1911). Mais au 21e siècle, la nature du travail a fondamentalement changé. Par exemple, ce sont essentiellement les postes exigeant des interactions humaines complexes qui affichent aujourd'hui une dynamique de croissance. À cet égard, les employeurs doivent s'entourer de collaborateurs autonomes et motivés, capables de s'acquitter des tâches bien plus spécialisées et techniques sans contrôle comme les chaînes de montage du passé (PARKER, 2014). Cette dynamique conforte plus que jamais la nécessité impérieuse de responsabiliser les collaborateurs qui ne sont plus considérés comme de simples instruments créateurs de valeur, ce qui permettra à ces derniers de libérer leur performance. Tout de même pour stimuler la responsabilisation des collaborateurs, les entreprises ont besoin des outils adaptés. C'est à ce niveau que l'audit social et en l'occurrence l'audit des rémunérations qui consiste à émettre un diagnostic sur le dysfonctionnement lié à la gestion des politiques salariales lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations, trouve tout son sens. *In fine*, vu sous cet angle, on peut se rendre compte que l'audit des rémunérations constitue une sorte de balise et de garde-fou pour responsabiliser efficacement les collaborateurs qui plus attachés à leur travail, à leur entreprise, à leurs collègues et à leurs clients par conséquent affectent positivement la performance de l'entreprise.

Au regard de la revue de littérature réalisée et selon les modèles exposés appréhendant la relation entre l'audit des rémunérations et l'équité salariale ainsi que la relation entre l'audit des rémunérations et la performance sociale, nous estimons que l'audit des rémunérations accroît l'équité en ce qu'il contribue à déceler les carences en matière de politiques salariales aux fins de mener des actions curatives et préventives aptes à résoudre les dysfonctionnements identifiés.

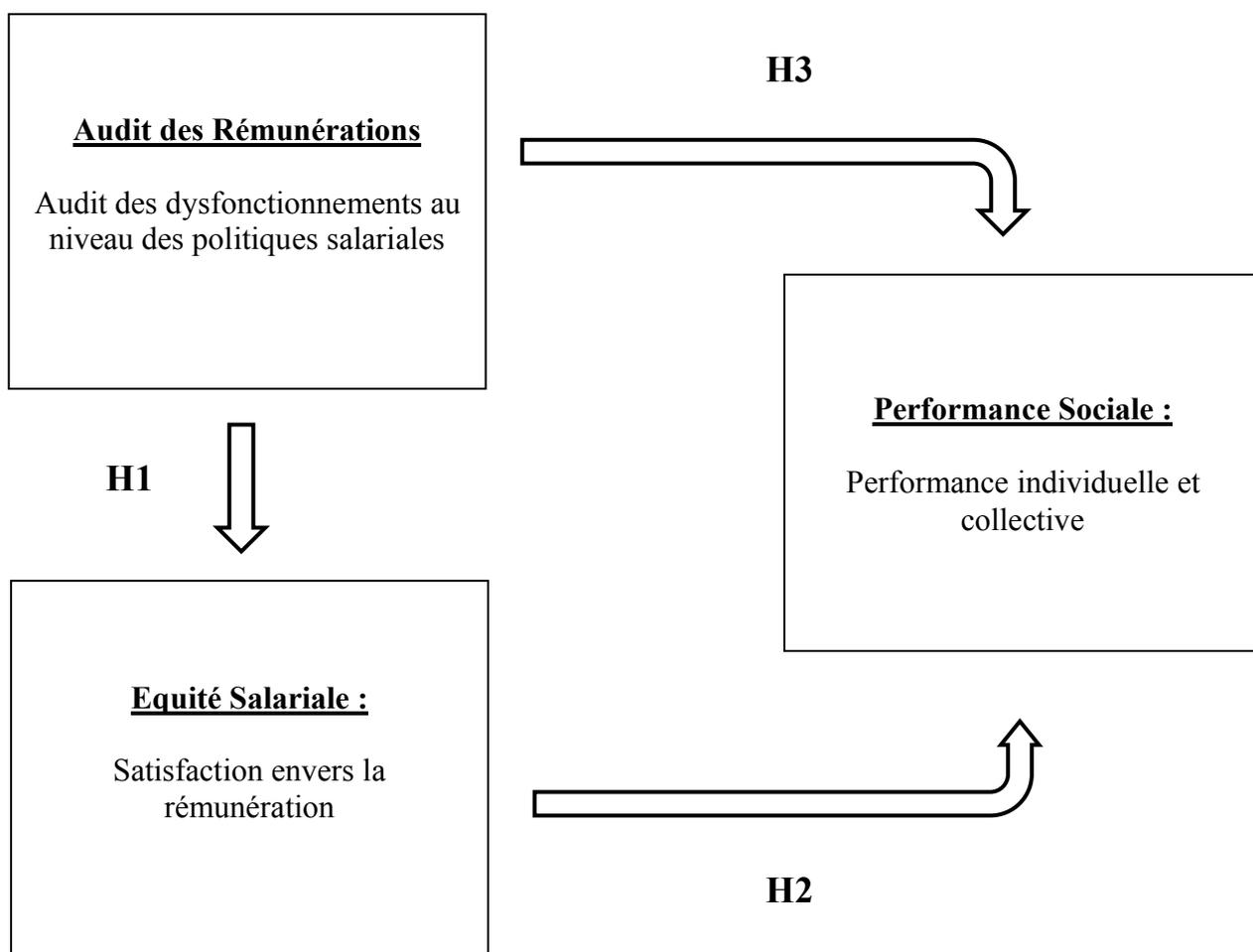
Nous pouvons donc dégager notre **Hypothèse 1** : « *L'audit des rémunérations améliorerait l'équité salariale* ». En effet, pour tester cette hypothèse, nous pouvons réaliser une enquête auprès des employés de l'entreprise ciblée pour évaluer leur perception de l'équité salariale avant et après la mise en place d'un audit des rémunérations. Nous pouvons également collecter des données sur les politiques salariales de l'entreprise pour les comparer aux normes et aux meilleures pratiques du marché. Enfin, nous pouvons interviewer les parties prenantes-clés de l'entreprise (direction, RH, employés, syndicats, etc.) pour obtenir leur point de vue sur l'impact de l'audit des rémunérations sur l'équité salariale.

Également lorsque les employés perçoivent leur rémunération comme étant juste et équitable, ils sont plus satisfaits de leur emploi et plus engagés dans leur travail (ALTAF, AFZAL, HAMID & JAMIL, 2011) ; (ISMAIL, GUATLENG, CHEEKIONG, IBRAHIM, AJIS & DOLLAH, 2009) & (WELLER, 2009).

Dans ce sens, nous pouvons exhaler notre **Hypothèse 2** : « *L'équité salariale impacterait positivement la performance des employés* ». Par ailleurs, pour tester cette hypothèse, nous pouvons collecter des données sur la satisfaction et l'engagement des employés dans leur travail, ainsi que sur leur performance individuelle. Nous pouvons également utiliser des outils standardisés tels que des enquêtes de satisfaction des employés ou des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer l'impact de l'équité salariale sur la performance des employés.

De surcroît, la performance sociale étant liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants (BOURGUIGNON, 1996) ; elle est influencée par la performance individuelle et collective des employés qui est tout de même influencée par l'audit des rémunérations ; ce qui pourrait émettre notre **Hypothèse 3** : « *L'audit des rémunérations influencerait positivement la performance sociale* ». Ainsi, pour tester cette hypothèse, nous pouvons collecter des données sur les indicateurs de performance sociale de l'entreprise, tels que la satisfaction des employés, le taux de rotation, le taux d'absentéisme, etc. Nous pouvons également utiliser des outils standardisés tels que des enquêtes de satisfaction des employés ou des indicateurs de performance-clés (KPI) pour mesurer l'impact de l'audit des rémunérations sur la performance sociale. Enfin, nous pouvons comparer les résultats de notre étude à ceux d'autres entreprises ayant réalisé un audit des rémunérations pour déterminer les meilleures pratiques à suivre.

De ce fait, afin d'illustrer les propositions citées précédemment, voici notre modèle conceptuel de recherche.



Source : Réalisation personnelle à partir de la revue de littérature

CONCLUSION

Finalement, cette communication a pour but de disséquer les subtilités d'une réflexion sur la performance sociale et l'audit des rémunérations. Il est devenu évident que la mise en place d'un outil d'amélioration de l'équité salariale est fondamentale pour instaurer une performance sociale adéquate, malgré son absence répandue dans les entreprises. Cependant, il est indéniable que ce travail laisse encore à désirer, car il est confronté à des difficultés considérables en termes de mesure de la performance sociale, qui est une notion complexe et multidimensionnelle, ainsi qu'à la difficulté de mesurer l'impact de l'audit des rémunérations en particulier. Les limites pourraient être explicitées alors comme suit :

- Il est plus complexe de mesurer les performances sociales étant donné que des dépenses nettement circonscrites sont à rapprocher des résultats qui sont souvent qualitatifs et bien plus difficiles à mesurer.
- La notion de performance sociale reste difficile à cerner. En GRH, on parle de gérer la complexité humaine, ce qui implique une certaine précarité quant à la motivation/implication et à la maîtrise des attitudes humaines.

- La mesure de l'impact de l'audit des rémunérations est restreinte du moment que les études s'intéressent globalement à l'audit social et négligent la proportion de chacune de ses dimensions dans la relation avec la performance sociale.

En guise de conclusion, nous estimons que notre communication explore les pistes de réflexion futures en matière de performance sociale. Il conviendrait, à notre sens, de se pencher plus en profondeur sur une étude empirique pour vérifier la validité du modèle dégagé d'après la revue de littérature.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] ADAMS, J. S. (1971). Études expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail. Dans C. FAUCHEUX, & S. MOSCOVICI, *Psychologie sociale théorique et expérimentale : Recueil de textes choisis et présentés* (pp. 193-2014). doi:<https://doi.org/10.1515/9783110879209-014>
- [2] ADAMS, J. S., & JACOBSEN, P. R. (1964). Effects of wage inequities on work quality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(1), 19-25. doi:<https://doi.org/10.1037/h0040241>
- [3] ADAMS, J. S., & ROSENBAUM, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164. doi:<https://doi.org/10.1037/h0047751>
- [4] BABA , A., BOURICHE , M., & SOUILAH , A. (2022). Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC. *Journal of Management and Economic Sciences*, 6(1), 731-750. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/194856>
- [5] BIETRY, F., & DEVIN, O. (2000). Audit stratégique des rémunérations. *XIe congrès AGRH*. Paris: ESCP-EAP. Récupéré sur <https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/hal-02149356>
- [6] BLAU, G. (1994). Testing the Effect of Level and Importance of Pay Referents on Pay Level Satisfaction. *Human Relations*, 47(10), 1251-1268. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/291782953_Testing_the_Effect_of_Level_and_Importance_of_Pay_Referents_on_Pay_Level_Satisfaction
- [7] BYGREN, M. (2004). Pay reference standards and pay satisfaction: what do workers evaluate their pay against? *Social Science Research*, 33(2), 206-224. doi:[https://doi.org/10.1016/S0049-089X\(03\)00045-0](https://doi.org/10.1016/S0049-089X(03)00045-0)
- [8] CHELYAT, N., & SAHRAOUI, D. (2022). La satisfaction genrée vis-à-vis de la rémunération : Vers la génération d'une échelle de mesure. *Revue Management & Innovation*, 2(6), 7-28. doi:<https://doi.org/10.3917/rmi.206.0007>

- [9] CHIU, R. (2000). Does perception of pay equity, pay satisfaction, and job satisfaction mediate the effect of positive affectivity on work motivation? *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 28(2), 177–184.
doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.2000.28.2.177>
- [10] COLQUITT, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
DYER, L., & THERIAULT, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 596–604. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.596>
- [11] EDDAKIR, A., & LAHLOU KASSI, H. (2019). L'équité salariale comme déterminant de l'engagement organisationnel affectif: Cas des managers du secteur privé. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 5(10). Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php/RMGE/article/view/31305/16172>
- [12] EDDAKIR, A., & MAGHNI, A. (2005). Pratiques de management et performances de l'entreprise marocaine : études de cas. Dans J.-M. PERETTI, & J.-L. CERDIN (Éd.), *7e Université de Printemps de l'Audit Social : Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E.* (pp. 333-341). Marrakech: ESSEC Business School - Paris. Récupéré sur <https://auditsocial.world/wp-content/uploads/2011/06/actes-ias-2005-maroc.pdf>
- [13] FARAH, S. (2021). La contribution de l'audit social à la performance sociale des entreprises : Revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1). Récupéré sur <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/520>
- [14] FARAH, S. (2021). The contribution of the social audit to the motivation of hospital staff : Case of five Moroccan CHU. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(1), 151-172. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.4474522>
- [15] FRANCK BIETRY, OLIVIER DEVIN. Audit stratégique des rémunérations. *XIe congrès AGRH, ESCP-EAP*, Nov 2000, Paris, France. fffhal-02149356
- [16] FRIEDMAN, A., & GOODMAN, P. (1967). Wage inequity, self-qualifications, and productivity. *Organizational Behavior & Human Performance*, 2(4), 406–417.
doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(67\)90005-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90005-0)
- [17] FRIMOUSSE, S., PERETTI, J.-M., & SWALHI, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(18), 117-132. doi:<https://doi.org/10.3917/mav.018.0117>
- [18] GANNOUNI, K., FRIMOUSSE, S., & PERE, J.-M. (2010). Diversité des emplois et perception d'équité. *Management & Avenir*, 8(38), 257-275.
doi:<https://doi.org/10.3917/mav.038.0257>

- [19] GREENBERG, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- [20] GUERY, L., & STEVENOT, A. (2021). Chapitre 9 : Rémunération du travail. Dans R. BEAUJOLIN-BELLET, & E. OIRY, *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (pp. 166-182). EMS Editions. doi:<https://doi.org/10.3917/ems.oiry.2021.01>
- [21] 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*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- [22] LAGOUBI, S., & BALHADJ, S. (2020). Audit social et performance en PME : Une étude exploratoire au Maroc. *Alternatives Managériales et Economiques*, 2(4), 87-106. Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/23383>
- [23] LOCKE, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- [24] MARTIN, J. E., & PETERSON, M. M. (1987). wo-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory. *The Academy of Management Journal*, 30(2), 297–315. doi:<https://doi.org/10.2307/256275>
- [25] MARTORY, B. (2003). Audit social Pratiques et principes. *Revue française de gestion*, 6(147), 235-246. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue--2003-6-page-235.htm>
- [26] MOUATASSIM LAHMINI, H. (2020). Performance Sociale des Entreprises : Revue de littérature. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 3(3). Récupéré sur <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/342>
- [27] PERETTI, J.-M. (2019). Chapitre 14. L'audit des rémunérations. Dans J.-M. PERETTI, *Ressources humaines. Le manuel de référence - Label Fnege 2018* (pp. 411-433). Vuibert.
- [28] SAIDI, Y., SEKAKI, Y., BENZIT, H., & ZAAM, H. (2022). L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 4(2). doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.6798267>
- [29] SAINT-ONGE, S., COMMEIRAS, N., & BALKI, D. (2007). Chapitre 8. Rémunération des performances : bilan des connaissances et voies de recherche. Dans S. SAINT-ONGE, & V. HAINES, *Gestion des performances au travail* (p. 331 à 379). De Boeck Supérieur. Récupéré sur <https://www.cairn.info/gestion-des-performances-au-travail--9782804151959-page-331.htm>
- [30] SEKAKI, Y., & ZAAM, H. (2022). L'impact de l'audit social sur le climat social des entreprises pour une optimisation de la performance sociale au. *International Journal of*

Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-3), 433-452.
doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.6966935>

[31] STEINER, D. D. (2020). Organizational Justice. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.555>

[32] TBATOU, M. (2022). L'audit social permettra-t-il à l'entreprise de contribuer à la réussite du nouveau modèle de développement par l'ajustement des ressources humaines ? *African Scientific Journal*, 3(10), 341. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.6379024>

[33] TIGUIT, H. (2020). L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises : analyse théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4). Récupéré sur <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/162>

[34] WEINER, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models. *Personnel Psychology*, 33(4), 741–757.
doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb02366.x>

[35] YUEN, K. F., LOH, H. S., & WONG, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1-12.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>

MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET PROGRAMMES : MESURE DE LA DURABILITÉ DES INVESTISSEMENTS DANS LE SOUS-SECTEUR DE L'ASSAINISSEMENT AU BURKINA FASO

Issoufou NANA

Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université Aube Nouvelle / Burkina Faso
Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)
Tel: (00226) 74 56 55 70
Université Aube Nouvelle
Email: nanaissoufou@hotmail.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

INTRODUCTION

Au cours des cinquante dernières années, l'amélioration des conditions de vie des populations a été un des principaux axes de nombreux projets de développement dans le contexte africain et du Burkina Faso en particulier. Des investissements considérables ont été consentis tant au niveau humain que financier. Chaque intervention, que ce soit dans le cadre d'un projet ou d'un programme, telle que définis à partir de son plan de financement, est limitée dans le temps pour sa mise en œuvre. La période après le projet est souvent moins préoccupante pour les gestionnaires très souvent préoccupés à respecter des normes de gestion au cours de la mise en œuvre.

Une gestion normale d'un projet comprend différentes évaluations successives afin de garantir un pilotage efficace. Il s'agit de (i) l'état des lieux avant et pendant le projet, (ii) la définition des objectifs, (iii) l'évaluation des impacts/effets du projet. Ces étapes ont également une signification toute particulière dans la gestion des projets soumis aux impératifs de la durabilité qui sont entre autres la disponibilité des ressources pour assurer la pérennité des résultats en général et particulièrement des services auxquels les investissements consentis sont censés rendre. En empruntant les termes du Project Management Institute, les projets et programmes sont des « *entreprises temporaires décidées dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* ». Ce faisant les projets et programmes se caractérisent par leurs durées limitées (Les et al., 2011). La méthode classique de mesure de la durabilité dans les missions d'évaluation à la fin des projets pose de nombreuses questions en termes d'échelle temporelle et des dimensions de la durabilité.

Dans une perspective d'une gestion durable des investissements réalisés dans le cadre de la mise en œuvre des interventions dans le secteur de l'assainissement, l'élaboration d'un mode opératoire de mesure de la durabilité est le principal sujet sur lequel se focalise notre communication.

1. ENJEUX ET IMPÉRATIFS DE LA MESURE DE LA DURABILITÉ

Dans les pratiques courantes actuelles, la prise en compte du suivi et de la mesure effective de la durabilité des résultats n'est pas systématisée dans les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets et programmes qui sont pour la plupart conçus pour chaque projet et programme en cours de mise en œuvre. Ils n'intègrent pas suffisamment l'évaluation post mise en œuvre des résultats dans le long terme.

Dans le cas de projets d'assainissement, le suivi et l'évaluation consistent à répondre à des objectifs en termes de performance de mise en œuvre dans des délais relativement courts qui ne permettent pas une évaluation des changements durables. Ainsi, l'accent est mis sur le processus qui garantit la durabilité pour la préservation des acquis des projets après leur mise en œuvre. Il n'existe pas de mécanisme interne qui permet une appréciation de l'efficacité du processus de changement et des facteurs qui garantissent la durabilité des résultats.

Ainsi, dans la pratique évaluative actuelle, la mesure de la durabilité consiste à « *voir dans quelle mesure les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer* ». Ainsi, les évaluations classiques qui sont réalisées chronologiquement avec la fin des projets et programmes, ne permettent pas une mesure effective du niveau de durabilité des acquis et des améliorations apportés dans le système d'assainissement.

2. LE CONCEPT DE DURABILITÉ

Le développement durable représente à la fois un objectif et un processus de changement, qui concerne l'ensemble des systèmes, à différentes échelles. Il est défini comme un objectif global, sur des échelles géographiques et temporelles qui consiste à « *répondre aux besoins présents de l'humanité sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* ». Cette définition repose sur le « principe de responsabilité » des générations actuelles d'assurer une répartition équitable du bien-être dans le temps et dans l'espace (M Cherrared et al., 2021).

Les actions de développement en général et du secteur de l'assainissement en particulier vont de pair avec le besoin un besoin de durabilité des investissements nécessaires. De manière générale, l'analyse de la contribution des interventions (projets et programmes) au changement social et au bien-être des populations nécessite d'accéder des informations scientifiquement valides et socialement légitimes. Cette analyse doit réussir à prendre en

compte la complexité des contextes de mise en œuvre des projets dans la perspective de durabilité des résultats.

En effet, les éléments de contexte de mise en œuvre des projets peuvent varier dans le temps : les installations peuvent se dégrader, les systèmes de confinement (latrines) se remplissent dans le cas de l'assainissement, de nouveaux services peuvent être requis (comme les services de vidange et de dépotage), la structure de la populations se transforme et la démographie change modifiant considérablement les besoins. Les systèmes évoluent et les politiques gouvernementales sont souvent repensées et, sous l'effet de ces nombreux changements potentiels, l'utilisation et la gestion des installations et des services peuvent varier considérablement au fil du temps. La durabilité quant à elle peut se définir comme la capacité à garder le niveau de développement atteint dans un environnement systémique et dynamique (organisation sociale, ressources économiques, niveau technologique, capacité des ressources environnementales, etc.)(Marques, 2015). Ainsi, l'analyse et la mesure du concept de durabilité exige un cadre fonctionnel de gestion pluridimensionnel : il inclut une dimension sociale (équité, accessibilité), technique (efficacité, fonctionnement et entretien), institutionnelle, environnementale et financière(Guérin-Schneider & Large, 2016).

Il est donc pertinent de disposer d'une méthode de mesure systématique de la durabilité des investissements réalisés qui prenne en compte toutes les dimensions qui se résument ainsi :

- La durabilité financière se traduit par la capacité du mécanisme mis en place permettant l'autofinancement du sous-secteur assainissement aussi bien dans les institutions que dans les ménages. L'objectif de la durabilité financière se concilient avec l'accessibilité sociale au service de l'assainissement. L'accessibilité sociale passe par l'application de tarifs à l'utilisateur, qui doivent rester cohérents avec sa capacité et sa volonté à payer.
- La durabilité institutionnelle se réfère au cadre législatif et procédural. Il s'agit de l'appropriation des mesures mises en œuvre par les projets et programmes pour assurer la durabilité des investissements post mise en œuvre en vue de consolider les acquis dans le temps.
- La durabilité environnementale mesure le degré de respect des normes environnementales identifiées lors de la réalisation des ouvrages d'assainissement et leur utilisation.
- La durabilité technique cherche à savoir si les ouvrages d'assainissement réalisés présentent des normes de sécurité requises pour la population. Elle fait référence également à l'état matériel, aux structures, au marché et aux services d'assainissement
- La durabilité socio- culturelle consiste à estimer le niveau de prise en compte de prise en compte des normes sociales(us et coutumes) voir les contextes culturels en général, les valeurs et les connaissances endogènes dans la mise en œuvre et la gestions des acquis et services fournis grâce aux l'investissements.

3. OBJECTIFS

Notre communication s'intéresse à la mesure de la durabilité des résultats des projets et programmes après leur mise en œuvre dans le secteur de l'assainissement autonome. La question centrale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : *Quel mode opératoire pour mesurer la durabilité des résultats des interventions dans le sous-secteurs de l'assainissement ?*

Pour y arriver, il nous faut au moins répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quels sont les facteurs déterminants de la durabilité dans la mise en œuvre des projets et programmes du sous-secteur de l'assainissement autonome ?
- Dans quelles conditions, les investissements réalisés répondent-ils aux besoins d'une gestion durable des services d'assainissement autonome?

L'objectif général est de cerner les conditions requises pour mesurer le niveau de durabilité des investissements dans le secteur de l'assainissement. La notion d'investissement dans le cadre de notre recherche désigne les ouvrages, les équipements, les capacités organisationnelles et institutionnelles acquises pendant la mise en œuvre des projets.

De manière spécifique, il s'agit de :

- Identifier, dans les logiques actuelles de mise en œuvre des projets, les facteurs consolidant de la durabilité ;
- Établir un cadre de référence de mesure de la durabilité ;

4. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

4.1 Approche générale

L'objectif est de parvenir à une mesure de la durabilité des investissements sur la base des critères de durabilité pour chaque dimension. Les critères ou facteurs de durabilité sont cernés par des indicateurs simples représentés par des variables. Ce faisant, la mesure de la performance d'un critère ou d'un facteur de durabilité donné est une mesure composite qui n'est qu'une agrégation de tous les indicateurs simples et relatifs. Les critères ou les facteurs seront à leur tour agrégés pour estimer la performance de la durabilité dans chaque dimension.

La sélection des critères de durabilité peut être représentée sous forme d'une arborescence. Le concept de durabilité constituant le tronc de l'arbre et chacune de ses dimensions est représentée par une branche, elle-même pouvant se décomposer en sous-branches représentatives des critères ou des facteurs à performer pour renforcer cette durabilité. Ces critères ou facteurs spécifiques se terminent par les feuilles représentant les indicateurs (les variables) de mesure.

En théorie, il existe deux approches pour la sélection des critères ou facteurs : l'approche descendante (top-down) et l'approche ascendante (Bottom-up). L'approche ascendante

«Botton-up», dirigée par les parties prenantes au niveau local part des détails pratiques sur le terrain représenté par des indicateurs (ex. données disponibles, fiables et facilement accessibles) vers la formulation théorique des facteurs et des critères de durabilité, alors que l'approche descendante « top-down », contrairement à la précédente, dirigée par les experts, part d'une analyse conceptuelle purement théorique du concept durabilité vers les facteurs et ensuite l'ensemble des indicateurs représentatifs. L'approche ascendante décrit ce qui peut être mesuré en pratique, donc descriptive, et l'approche descendante décrit ce qui doit être mesuré pour une représentation fidèle de concept de départ.

Notre choix épistémologique (positivisme aménagé) nous a imposé une combinaison des deux approches alliant revue théorique sur le concept et conceptualisation empirique sur la base de données sur le terrain. L'idée est d'agrèger le maximum d'information disponible mais en prenant en compte les liens de causalité entre les variables et les critères identifiés sur le terrain dans une première phase dite exploratoire. C'est donc une approche multicritères que nous avons retenue avec l'avantage qu'elle nous permet une construction de mesure pour les critères et les dimensions auxquelles ils sont associés (Marques, 2015).

Dans la construction de notre modèle de mesure, l'exploration a été complétée par une collecte de données qualitatives (réalisation d'entretiens et focus group) avec les acteurs clés du secteur pour identifier les facteurs ou critère de durabilité. Une collecte quantitative a été réalisée auprès des ménages pour caractériser les facteurs et quantifier leur contribution à la performance de la durabilité.

4.2 Protocole de collecte de données

- **Zone**

Dans le cadre de la collecte des données, nous avons fait le choix des zones dans lesquelles se sont exécutés des projets et programmes dans le secteur de l'assainissement. En ce qui concerne la zone rurale, trois villages¹ ont été ciblés pour la collecte des données pendant la phase exploratoire. En zone urbaine, la collecte a été réalisée dans la ville de Ouagadougou notamment dans des arrondissements ayant bénéficié d'intervention spécifique du projet d'assainissement et auprès des acteurs institutionnels.

- **Approche globale de collecte et d'analyse des données**

L'approche exploratoire a été utilisée. C'est une conception séquentielle et a consisté à utiliser des méthodes qualitatives pour découvrir les thèmes (les facteurs) concernant une question (la durabilité), puis utiliser ces thèmes (facteurs) pour élaborer et administrer un instrument qui permettra de générer des données qui seront analysées quantitativement (mesure de la contribution des facteurs). Cette méthode est utilisée parce que les mesures ou instruments ne sont pas disponibles ou les variables sont inconnues : ils font partie de l'objet de notre

¹ Village de Watenga dans la commune de Saponé, Village de Bénaverou dans la commune de Léo, Village de Ouahabou dans la commune de Léo

recherche. Ainsi, il nous fallait identifier les variables et les critères déterminants la performance de la durabilité (méthode qualitative) et ensuite de quantifier leur performances (méthode quantitative)

- **La conduite de la collecte de données et du traitement des données**

La réalisation de la collecte qualitative (entretien et focus group) a été assurée à l'aide d'un guides conçus au préalable. Pour ce qui concerne l'approche quantitative, des questionnaires électroniques ont été développés sur des tablettes. Les entretiens se sont faits *in situ*, c'est-à-dire que les enquêtés ont été rejoints sur place chez eux ou à un endroit arrêté de commun accord avec eux et qui se prête bien à la conduite d'un entretien. La plateforme KOBO a été utilisée pour la collecte des données sur le terrain auprès des ménages, les synthèses de focus group et les entretiens réalisés. Le traitement des données ménages a été réalisé avec le logiciel SPSS et l'analyse thématique a été utilisée pour les données qualitatives à l'aide du logiciel Sphinx.

5. RÉSULTATS

5.1 Cadre conceptuel de mesure : Dimension, facteurs et indicateur de mesure

Les analyses faites sur l'ensembles des informations mobilisées sur le terrain a permis de retenir les facteurs déterminants et les indicateurs de mesure de la durabilité des investissements dans le secteur de l'assainissement autonome.

Tableau 1 : Dimensions, facteurs/critère, indicateurs considérés et les pondération selon le Processus de Hiérarchie Analytique (PHA)

	Facteur/Critère	Poids	Mesure/Indicateur	Poids
D1 : Durabilité Socio-culturelle(0,12)	D11: Prise en compte des us et coutume	0,389	D111 : Niveau de prise en compte des us et coutume	1
	D12 :Prise en compte des besoins spécifique des femmes	0,421	D121 : Niveau de connaissance de la prise en compte des besoins spécifique des femmes	0,5
			D122 : Niveau de prise en compte des besoins spécifiques des femmes	0,5
	D13 : L'utilisation des ouvrages confinement	0,042	D131 : Niveau d'utilisation de la latrine comme principal lieux d'aisance	0,109
			D132 : Niveau d'homologation des ouvrages de confinement	0,067
			D133 : Absence de signalement de DAL dans la communauté	0,319
			D134 : La non utilisation des latrines comme des poubelles	0,504
	D14 :Bonne pratique et Appropriation	0,148	D141 : Niveau de satisfaction des usagers par rapport au service d'assainissement	0,045
			D142 : Indice d'indépendance du choix de la technologie	0,264
			D143 : Indice d'acceptation des coûts de réalisation	0,243
			D144 : Niveau du lavage des mains avec du savon à des moments critiques spécifiques	0,243
			D145 :Niveau d'entretien des ouvrages	0,087
			D146 : Le recours à un service de vidange	0,119

Mise en œuvre des projets et programmes : mesure de la durabilité des investissements
dans le sous-secteur de l'assainissement au Burkina Faso

	Facteur/Critère	Poids	Mesure/Indicateur	Poids
D2 : Dur. Envir(0,26)	D21 : Respect des normes environnementales	0,5	D211 : Niveau de mise en œuvre des plan de gestion environnementales	1
	D22 : Fonctionnalité du dispositif de gestion des boues de vidange	0,5	D221 : Taux de couverture des ménages par le service de vidanges	0,589
			D222 : Capacité de réception des boues vidangées dans les STBV	0,252
			D223 : Niveau de valorisation des boues traitées	0,159
D3 : Durabilité technique(0,07)	D31 : Conformité technique des ouvrages de confinement	0,1	D311 : Conformité des réalisations par rapport aux études de faisabilité	0,5
			D312 : Niveau de fonctionnalité des ouvrages	0,5
	D32 : Capacités locales au maintien, à la réparation et à la reproduction	0,242	D321 : Disponibilité des compétences pour la réalisation et la réhabilitation des ouvrages d'assainissement	1
	D33 : Adaptation des ouvrages au contexte local	0,401	D331 : Prise en compte /valorisation des savoir-faire endogène	0,615
			D332 : Indice d'acceptation de la technologie utilisée	0,319
D333 : % des ouvrages ne présentant aucune anomalies physique			0,066	
D34 : Qualité des latrines	0,257	D341 : % des ménages utilisant des ouvrages homologués	1	
D4 : Durabilité financière(0,34)	D41 : Capacité financière des communes	0,045	D411 : Ratio capacité de financement et investissement requis	1
	D42 : Capacité d'investissement des ménages	0,427	D421 : Part du montant d'investissement mobilisable par les ménages par rapport au Montant requis	0,5
			D422 : Par du montant mobilisable par le ménage pour le paiement du service de la vidange par rapport au coût réel	0,5
	D43 : La volonté à payer/Priorité accordée à l'assainissement	0,397	D431 : Capacité à payer pour la réalisation des ouvrages	0,17
			D432 : % des ménages où l'assainissement est l'une des trois principale priorité de dépense	0,74
			D433 : Indice d'acceptabilité du coût du service de la vidange	0,09
D44 : Inclusion financière	0,131	D441 : % des usagers ayant reçu des subvention du fait de leur niveau de vulnérabilité	0,5	
		D442 : Indice d'abordabilité des matériaux de construction	0,5	
D5 : Durabilité institutionnelle(0,21)	D51 : Fonctionnement des systèmes et procédures au niveau local	0,342	D511 : Niveau de transfert des ressources aux communes	0,5
			D512 : Niveau de fonctionnalité du dispositif de suivi évaluation	0,5
	D52 : Responsabilisation des organisations locales	0,584	D521 : Niveau de disponibilisation des matériaux au niveau local	0,589
			D522 : Niveau de la participation citoyenne	0,252
			D523 : % des ménages ayant reçu une visite à domicile post mise en œuvre	0,159
	D53 : Stabilité des instances décisionnelles au niveau local	0,075	D531 : Niveau de confiance des services technique administratives en charge de l'assainissement	0,5
D532 : Niveau de satisfaction sur la transparence et la responsabilité dans la gestion des services sociaux liés à l'assainissement			0,5	

Les principaux résultats présentés dans le tableau ci-dessus appellent les commentaires suivants :

- Dans l'ordre, les trois principales dimensions dont les facteurs ont une forte contribution à la durabilité des acquis et des améliorations dans les projets d'assainissements sont les

dimensions financières, environnementales et institutionnelles. Elles contribuent pour 81 % à la durabilité globale.

- Pour chacune des dimensions, nous pouvons retenir les principaux facteurs déterminants suivants : (i) la capacité d'investissement des ménages et la volonté à payer/Priorité accordée à l'assainissement pour la dimension financière ; (ii) le respect des normes environnementales et la fonctionnalité du dispositif de gestion des boues de vidange pour la dimension environnementale ; (iii) le fonctionnement des systèmes et procédures de gestion au niveau local et la responsabilisation des organisations locales pour la dimension institutionnelle

5.2 Modèle intégré de mesure

En résumé, il faut noter que des données quantitatives collectées sur la base des thèmes identifiés à l'issue de la phase exploratoire sur le système de l'assainissement autonome sont traduites par une valeur de chaque indicateur. L'agrégation et la pondération des indicateurs permettent de déterminer le niveau de performance des critères ou des facteurs. Ensuite l'agrégation et la pondération des critères permettent l'obtention du niveau de la durabilité sous l'angle de la dimensions associée. Enfin, l'agrégation et la pondération du niveau de durabilité des dimensions permet d'obtenir le niveau de durabilité globale selon le processus d'analyse hiérarchique (Marzouk Cherrared et al., 2010).

Tableau 2 : Modèle intégré de mesure de la durabilité

Modèle intégré de la durabilité	Sous modèles de la performance de la durabilité pour chaque dimension
<p>Durabilité = 0,12 * D1 + 0,26 * D2 + 0,07 * D3 + 0,34 * D4 + 0,21 * D5</p>	<p>Dimension socio-culturelle</p> <p>$D_1 = 0,389 * D11 + 0,421 * D12 + 0,042 * D13 + 0,148 * D14$</p> <p>Les valeurs des facteurs sont estimées de la manière suivantes :</p> $D1i = \sum_{j=1}^k Poids1ij * D1ij$ <ul style="list-style-type: none"> • $D1i$ Le critère ou le facteur i de la durabilité socio-culturelle • $D1ij$ L'indicateur j du critère i de la durabilité socio-culturelle • $Poids1ij$ Le poids l'indicateur j du critère i de la durabilité socio-culturelle
	<p>Dimension environnementale</p> <p>$D_2 = 0,5 * D21 + 0,5 * D22$</p> <p>Les valeurs des facteurs sont estimées de la manière suivantes :</p> $D2i = \sum_{j=1}^k Poids2ij * D2ij$ <ul style="list-style-type: none"> • $D2i$ Le critère ou le facteur i de la durabilité environnementale • $D2ij$ L'indicateur j du critère i de la durabilité environnementale • $Poids2ij$ Le poids l'indicateur j du critère i de la durabilité environnementale
	<p>Dimension technique</p> <p>$D_3 = 0,1 * D31 + 0,242 * D32 + 0,401 * D33 + 0,257 * D34$</p> <p>Les valeurs des facteurs sont estimées de la manière suivantes :</p>

	$D3i = \sum_{j=1}^k Poids3ij * D3ij$ <ul style="list-style-type: none"> • $D3i$ Le critère ou le facteur i de la durabilité technique • $D3ij$ L'indicateur j du critère i de la durabilité technique • $Poids3ij$ Le poids l'indicateur j du critère i de la durabilité technique
	Dimension financière
	$D_4 = 0,04 * D41 + 0,427 * D42 + 0,397 * D43 + 0,131 * D44$ <p>Les valeurs des facteurs sont estimées de la manière suivantes :</p> $D4i = \sum_{j=1}^k Poids4ij * D4ij$ <ul style="list-style-type: none"> • $D4i$ Le critère ou le facteur i de la durabilité financière • $D4ij$ L'indicateur j du critère i de la durabilité financière • $Poids4ij$ Le poids l'indicateur j du critère i de la durabilité financière
	Dimension institutionnelle
	$D_5 = 0,342 * D51 + 0,584 * D52 + 0,075 * D53$ <p>Les valeurs des facteurs sont estimées de la manière suivantes :</p> $D5i = \sum_{j=1}^k Poids5ij * D5ij$ <ul style="list-style-type: none"> • $D5i$ Le critère ou le facteur i de la durabilité institutionnelle • $D5ij$ L'indicateur j du critère i de la durabilité institutionnelle • $Poids4ij$ Le poids l'indicateur j du critère i de la durabilité institutionnelle

Nous suggérons que des interprétations des valeurs estimées se font sur la base des propositions des auteurs (Pollesch & Dale, 2016) que nous avons adaptées pour catégoriser les niveaux de durabilité

Tableau 3 : Catégorisation du niveau de durabilité

Valeur estimée de la durabilité	Interprétation du niveau de durabilité
Moins de 0,25	Pas durable
De 0,25 à 0,5	Degré de durabilité discret
De 0,5 à 0,75	Degré satisfaisant de durabilité
De 0,75 à 1	Pleinement durable.

Source : Auteur, inspiré de (Pollesch & Dale, 2016)

6. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous avons suivi une démarche réflexive prenant en compte les parties prenantes et les bénéficiaires. Les discussions de groupe et entretiens réalisés ont permis d'identifier les facteurs consolidant la durabilité. Cette première phase a eu pour but d'identifier les facteurs déterminants de la durabilité acceptés par les parties acteurs du sous-secteur de l'assainissement autonome, les acteurs de mise en œuvre des projets et les bénéficiaires. Sur cette base une structure hiérarchique a été conçue en identifiant les éléments de la durabilité des investissements dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programme à savoir les dimensions, les critères et les indicateurs.

Le Processus de Hiérarchie Analytique (PHA) a été choisi en ce sens qu'il permet de prendre en compte les préférences des parties prenantes dans la construction et l'estimation des poids (importances) accordées à chaque indicateur, facteurs et dimension de la durabilité. Ce choix a été fait pour sortir des sentiers battus utilisant les outils statistiques sophistiqués.

Pour caractériser les différents facteurs de durabilité, nous avons réalisé une collecte des données auprès des acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires d'un projet d'assainissement arrivé à terme il y a 5 ans (2017).

La question principale à laquelle nous tentons de répondre est de savoir quel mode opératoire pour mesurer la durabilité des résultats des interventions dans le sous-secteur de l'assainissement.

Pour y arriver, il nous faut au moins répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quels sont les facteurs déterminants de la durabilité dans la mise en œuvre des projets et programmes spécifiques du sous-secteur de l'assainissement autonome ?
- Dans quelles conditions, les investissements réalisés répondent-ils aux besoins d'une gestion durable des services d'assainissement autonome?

Nos résultats indiquent qu'il existe bien des facteurs de durabilité consolidant pour chacune des 5 dimensions de la durabilité considérée dans le cadre de notre recherche. Nos résultats sont conformes à ceux de Freeman, 2021 qui s'est fixé d'enquêter sur les facteurs qui ont pu favoriser ou entraver la pérennité de la couverture sanitaire deux (02) ans après l'achèvement d'un programme d'assainissement intégré à l'échelle de quatre pays. Ses résultats ont révélé des facteurs comportementaux, contextuels et de prestations de services qui sont liés à la durabilité des améliorations de l'assainissement. Les facteurs de prestation de services comprenaient le suivi de la promotion de l'hygiène, l'accès aux matériaux de construction, l'engagement du gouvernement local après la mise en œuvre, le fonctionnement des systèmes de suivi, l'adoption de la chaîne d'approvisionnement par le secteur privé, la capacité d'innovation. Les facteurs contextuels et comportementaux comprenaient la pauvreté, le type de sol, les réseaux routiers, la cohésion sociale, le désir d'avoir des latrines améliorées, l'entretien et le nettoyage, et la connaissance des avantages de l'assainissement. On note bien que les facteurs identifiés par l'auteur peuvent être regroupés selon les 5 dimensions tel que nous avons procédé dans notre démarche.

Selon l'auteur, la mesure de la durabilité des facteurs se fait par (i) une valorisation des indicateurs desdits indicateurs à des périodes critiques (situation de référence, mis parcours, finale, 2 ans après la mise en œuvre) et (ii) une analyse des écarts de la situation post projet (après 2 ans) et la situation finale de mise en oeuvre.

Pour ce qui concerne la démarche de construction d'un mode opératoire de mesure, les auteurs (Hamchaoui et al., 2015) et (Vidal et al., 2019) ont utilisé les Processus de Hiérarchie Analytique (PHA) prenant en compte les attentes et les jugements des acteurs et parties prenantes dans la pondération et l'agrégation des facteurs de durabilité. Ils ont tous essayé d'évaluer la durabilité des systèmes d'assainissement à l'aide d'une analyse multicritères. Il en est de même que Hashemi, 2020, qui a développé un indice de durabilité de l'assainissement au niveau communautaire permettant d'évaluer la durabilité des systèmes d'assainissement en Corée du Sud. Mais l'indice développé ne prend pas en compte toutes les dimensions classique de la durabilité. Il est utilisé comme un outil d'aide aux choix de la technologie (type de latrine) qui permet de disposer d'excrétas (déchets) de qualité pour être utilisés comme de l'engrais. Il parvient aux conclusions que pour la Corée du Sud, qui a une longue histoire d'utilisation des déchets humains comme engrais, l'utilisation du système d'assainissement orienté vers la valorisation des déchets est plus durable, bien qu'il ait un score de sous-indice social inférieur à celui du système de fosse septique.

Dans l'application méthodologique de notre mode opératoire, il est très pertinent d'intégrer l'approche de Freeman, 2021, pour estimer les niveaux de durabilité de manière périodique à l'aide de nos modèles et d'apprécier la dépréciation ou l'appréciation de la durabilité dans le temps.

CONCLUSION

La mesure de la durabilité part de l'identification des facteurs de durabilité classifiés selon les cinq dimensions du concept. L'identification des facteurs ou critères des différentes dimensions de durabilités, l'identifications des indicateurs de mesure desdits critères nous ont permis de trouver un modèle intégré de mesure prenant en compte toutes les dimensions. La procédure de pondération des indicateurs et des facteurs utilisant la méthode PHA est assez innovante. Il implique les parties prenantes des projets à savoir les acteurs du secteur de l'assainissement, les acteurs de mise en œuvre des projets et bénéficiaires et il permet de vérifier la cohérence de leurs attentes et leurs jugements. Ce faisant, il existe une dose de subjectivité liée aux attentes et aux jugements et au contexte de mise en œuvre.

Pour maintenir une durabilité à long terme des investissements, une attention particulière doit être accordée à la dimension financière et à la dimension institutionnelle parce que qu'elles représentent à elles seules 55 % de la durabilité globale (34 % pour la durabilité financière et 21 % pour la durabilité institutionnelle).

En perspective, nous envisageons de poursuivre la discussion de nos résultats à travers une étude de cas se basant sur les données de terrain collectées dans une situation post-projet d'un projet d'assainissement achevé il y a 6 ans. Les résultats du modèle seront confrontés aux constats de terrain pour apprécier sa fiabilité.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Cherrared, M, Chocat, B., Benzerra, A., Cherrared, M., Chocat, B., & Problématique, A. B. (2021). *Problématique et faisabilité du développement durable en matière d'assainissement urbain en Algérie* To cite this version : HAL Id : hal-03234013.
- [2] Cherrared, Marzouk, Zekiouk, T., & Chocat, B. (2010). *Durabilité des systèmes d'assainissement algériens Etude de l'aspect fonctionnel du système de la ville de Jijel Algerian urban sewer systems durability – Study of the functional aspect of Jijel town's system*. 1-10.
- [3] Freeman, C. (2021). *Full title*: 1-43.
- [4] Guérin-Schneider, L., & Large, A. (2016). Stratégie patrimoniale durable : intégrer de nouvelles dimensions dans les choix d'investissement et de financement. *Sciences Eaux & Territoires N° 20*, 16-22. <https://www.researchgate.net/publication/309511312>
- [5] Hamchaoui, S., Boudoukha, A., & Benzerra, A. (2015). Drinking water supply service management and sustainable development challenges: Case study of Bejaia, Algeria. *Journal of Water Supply: Research and Technology - AQUA*, 64(8), 937-946. <https://doi.org/10.2166/aqua.2015.156>
- [6] Hashemi, S. (2020). Sanitation sustainability index: A pilot approach to develop a community-based indicator for evaluating sustainability of sanitation systems. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/SU12176937>
- [7] Les, S. U. R., Directrices, L., Global, D. U., & Initiative, R. (2011). *No Title*.
- [8] Marques, R. C. (2015). *Environmental Science & Policy Measuring the sustainability of urban water services*. 54, 142-151. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.07.003>
- [9] Pollesch, N. L., & Dale, V. H. (2016). Normalization in sustainability assessment : Methods and implications. *Ecological Economics*, 130, 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.06.018>
- [10] Vidal, B., Hedström, A., Barraud, S., Kärrman, E., & Herrmann, I. (2019). Assessing the sustainability of on-site sanitation systems using multi-criteria analysis. *Environmental Science: Water Research and Technology*, 5(9), 1599-1615. <https://doi.org/10.1039/c9ew00425d>
- [11] Barrientos, S., Bianchi, L., & Berman, C. (2019). Gender and governance of global value chains: Promoting the rights of women workers. *International Labour Review*, 158(4), 729-752. <https://doi.org/10.1111/ilr.12150>
- [12] Beauséjour, J. (2009). *Alternatives à l'assainissement centralisé dans les pays en*

développement: le cas des zones périurbaines du Vietnam.

<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3121>

[13] Bond, A. J., & Morrison-Saunders, A. (2011). Re-evaluating Sustainability Assessment: Aligning the vision and the practice. *Environmental Impact Assessment Review*, 31(1), 1-7.

<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2010.01.007>

[14] Boulanger, P. (2004). Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique , un enjeu démocratique Séminaire Développement durable et économie de l' environnement. *Les séminaires de l'Iddri n 12*, 1-24.

<http://users.skynet.be/idd/documents/indicateurs/iddpmb01.pdf>

[15] Bratnicka, K. (2015). *Organizational ambidexterity measurement : ethical dilemmas and theoretical contributions*. 41-46.

[16] Brikké, F. (2003). *Linking technology choice with operation and maintenance in the context of community water supply*.

AUDIT SOCIAL ET CONFIANCE ORGANISATIONNELLE : UNE ANALYSE EXPLORATOIRE AU SEIN DES PME CAMEROUNAISES

Gislaine Lafleure NJOUPOUO NSANGOU

nsangoulafleure@gmail.com

RÉSUMÉ

L'objet de cette communication est de montrer que l'instrumentalisation des pratiques de l'audit social conduit à la construction de la confiance au sein de l'entreprise. Pour ce faire, une étude de cas multi-sites a été réalisée pour ressortir les analyses intra et inter-cas. Les données collectées auprès des répondants de différentes catégories socio-professionnels et de praticiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. À l'issue de ces analyses, les résultats ont montré que : la communication en tant que pratique d'audit social fédère les mentalités, fait adhérer l'ensemble du personnel aux objectifs de l'entreprise, rassure les membres de l'organisation d'une transmission d'informations complètes et régulières. Ce qui crée la confiance au sein de l'entreprise. Les résultats montrent également que par la pratique d'audit de reconnaissance au travail, les entreprises parviennent à mettre en confiance les collaborateurs au sein de l'entreprise qui se sentent considérés et valorisés. Enfin, ces résultats montrent que la responsabilisation des employés, le respect des procédures et des engagements pris par l'entreprise permet également de renforcer la crédibilité et la fiabilité de l'organisation vis-à-vis de ses collaborateurs internes.

MOTS-CLÉS

Audit social, confiance organisationnelle, entreprises africaines, contexte camerounais, PME.

INTRODUCTION

Dans un contexte caractérisé par l'intensification des échanges internationaux, où les exigences de transparence prennent de plus en plus de l'ampleur, le défi d'une collaboration solide basée sur la confiance est d'un enjeu majeur (Chaibi et al, 2022). Considérée comme le socle de toute vie en société, la confiance est un ciment de relation sociale durable, de réduction de l'incertitude et de complexité sociale (Luhman, 2006 ; Wafakhlif, 2014). Elle est aujourd'hui perçue comme « *le levier le plus puissant qu'une organisation peut utiliser pour prospérer et adopter des changements* » (Riendeau, 2015). Cependant, la plupart des organisations contemporaines traversent aujourd'hui des crises de confiance sans précédent (Sénik, 2020). Il suffit de scruter les baromètres de la confiance édités par les grands organismes notamment la firme d'Edelman pour convenir qu'effectivement « *la confiance est en crise* ». Cette crise, devenue planétaire au sens de Riendeau (2018), découlerait de la

croissance continue de l'iniquité dans le monde¹, de l'inégalité des chances, des dérives morales, et autres formes d'écarts de conduites gouvernementales.

Au niveau intra-organisationnel, de nombreux scandales issus des dérives managériales brisent la confiance des employés vis-à-vis- de leurs employeurs (Hennequin, 2020). Ces crises proviennent généralement : de nombreuses anomalies dans la rémunération ; le non-respect des textes par l'organisation, la mauvaise organisation du système de gestion du personnel ; la non-adaptation de la politique de gestion des ressources humaines ; la multiplication des contestations et réclamations ; l'inadéquation de la politique sociale vis-à-vis des attentes des salariés (Frimousse et Peretti, 2016).

Aussi, comme le soulignent les travaux de Guerrero et Herrbach (2009), tout ceci conduit en moyenne quatre cinquième des salariés à être méfiants vis-à-vis de leur organisation. Or, cette montée de cynisme n'est pas sans effet sur le comportement, les attitudes et la performance des employés au travail (Serieyx et Riendeau, 2018 ; Khadidja et Abdelatif, 2017). Pour illustrer ces propos, une étude conduite par Harper (1990) avait montré qu'aux États-Unis, la dégradation du lien social entre employeurs et employés a entraîné plus de 60 % des salariés américains à abuser de congés maladie au sein de leur entreprise et plus de 75 % à être auteurs des multiples vols², fraudes, sabotages, vandalisme. Selon ce même auteur, ces différents comportements anti-organisationnels ont occasionné près de 20 % de cas de faillite et de fermeture d'entreprises.

Dans le même sillage, Frimousse et Peretti (2016) affirment que les retards socio-économiques que connaît le continent africain, ainsi que les causes de ses nombreux échecs organisationnels se justifient par des difficultés relationnelles dues à l'absence de confiance dans les échanges et la coopération. Ce déficit de confiance place non seulement certains collaborateurs internes (les salariés) en situation de souffrance au travail, mais aussi est à l'origine de l'émergence de nombreux coûts cachés, de comportements opportunistes, et contre-productifs³ dont les coûts en termes de productivité et de rentabilité restent considérables (Moungou et al, 2022).

Dans un tel environnement, il devient urgent pour les organisations de rechercher des solutions managériales pour « rétablir la confiance » des collaborateurs afin de favoriser une meilleure implication et dévouement au travail (Santoni et al, 2016). Pour ce faire, plusieurs outils s'offrent aux managers parmi lesquels l'audit social. Dans la littérature, un bon nombre de recherches met en exergue certaines pratiques d'audit social et leur influence sur le fonctionnement des organisations. Cependant, malgré la plénitude des études, les connaissances sur les pratiques d'audit social et la manière dont elles améliorent la confiance des collaborateurs demeurent très peu explorées. Dans l'optique de combler quelque peu ce

¹ L'extrême déséquilibre de richesses entre les riches et les pauvres qui se soucie de leur retraite et de l'avenir de leur progéniture

² Vol de temps (durée de pause abusive, faire semblant de travailler devant l'ordinateur)

³ Dont l'origine provient des dysfonctionnements organisationnels et des comportements humains. Exemple : des prestations de travail au minima, des comportements opportunistes au travail etc.

déficit de recherche, nous nous questionnons sur ces pratiques d'audit social en montrant en quoi elles développent la confiance des employés. Ainsi, notre question centrale se présente comme suit : comment l'audit social améliore-t-il la confiance des salariés envers leur entreprise ?

L'objectif ici est de cerner la perception des acteurs sur la notion de confiance organisationnelle, d'identifier les pratiques d'audit social existant au sein des PME camerounaises, puis de montrer que l'instrumentalisation de ces pratiques conduit à la création et au développement de la confiance organisationnelle. Pour y parvenir, une analyse conceptuelle est portée sur la notion de confiance et d'audit social. Ce qui constitue notre cadre théorique. Par la suite, un cadre méthodologique de la recherche est présenté ainsi que les résultats obtenus, quelques limites et perspectives de recherche.

1. AUDIT SOCIAL ET CONFIANCE : VERS UN CADRE D'ANALYSE THÉORIQUE DES CONCEPTS

Cette partie explore brièvement la littérature sur les concepts de confiance organisationnelle et d'audit social. Elle évoque également le cadre théorique mobilisé.

1.1. Cadre conceptuel

1.1.1. La confiance organisationnelle : une brève revue de la littérature

Historiquement, la confiance trouve ses origines dans le domaine de la psychologie (Deutsch, 1958). Ce concept, à caractère pluridisciplinaire, s'est progressivement étendu à d'autres champs d'analyse notamment : la politique, la sociologie, et l'économie (Chène, 2020). Aujourd'hui, devenue sujet majeur en gestion (Gratacap et Le Flanchec, 2011), la confiance est considérée comme un aspect incontournable des problématiques inter-organisationnelles notamment dans l'étude des relations avec les fournisseurs, les fusions, les alliances stratégiques et d'autres formes de relations coopératives inter-organisationnelles (Möllering et Sydow, 2018 ; Chène, 2020). Elle est aussi mobilisée dans les problématiques intra-organisationnelles qui traitent notamment des relations entre individus au sein d'une organisation (Savolainen, Lopez-Fresno et Ikonen, 2014), qu'ils soient collègues (Nienaber, Holtgrave et Romeike, 2018), ou dans une relation hiérarchique (Bornarel, 2004 ; Campoy et Neveu, 2011 ; Karsenty, 2015). Elle traite également des relations entre les salariés et l'organisation elle-même (Caldwell et Clapham, 2003 ; Gillespie et Dietz, 2009 ; Tan et Tan, 2000 ; Weibel et al., 2016, Chène, 2020).

Au sein de l'organisation, les employés distinguent divers partenaires de travail : les collègues, les superviseurs/supérieurs hiérarchiques, les dirigeants ou représentants généraux de l'entreprise. Des études distinguent la confiance que ces employés accordent envers l'organisation elle-même, de celle qu'ils accordent envers ces différents partenaires de travail.

1.1.1.1. *La confiance organisationnelle*

D'après Benraïss et Meyssonier (2005), la confiance du salarié vis-à-vis de son entreprise est perçue comme « *une croyance dans les qualités que le salarié attribue à son entreprise, et assimilable à un sentiment de sécurité perceptible globalement dans un climat organisationnel* » (p.11-12). En d'autres termes, c'est une confiance par laquelle les membres de l'organisation estiment raisonnable de s'engager et de s'impliquer dans une action collective (Livet et Reynaud, 1998). Ce sentiment de confiance engendre des comportements positifs et coopératifs. Il est décrit par les chercheurs comme un facteur important d'une relation sociale durable (Geurrero et Herbach, 2009). Il a aussi un impact sur la qualité de résolution des problèmes de groupe et des conflits (Barnes, 1981). Il facilite aussi la coordination entre les différents acteurs (McAllister, 1995). C'est l'ensemble de ces avantages induits qui ont poussé Ouchi (1981) à faire du climat de confiance un des pivots de la théorie Z, où la confiance et la productivité sont indissociables.

D'après Mishra et Morrissey (1990) quatre facteurs de base déterminent la confiance accordée à l'organisation : (1) la communication, (2) l'implication des salariés dans la prise de décision, (3) le partage des informations critiques, et (4) la communauté des perceptions engendrée par la culture organisationnelle (Gilbert et LiPing Tang, 1998). Pour Besseyre Des Horts, (2014), le sentiment de confiance organisationnelle chez le salarié peut être développé à travers 04 leviers : l'augmentation de la place des qualités personnelles et relationnelles lors des recrutements ; la reconnaissance des collaborateurs; le développement par les actions menées dans la formation et la gestion des carrières et enfin l'adéquation entre les valeurs affichées et celles qui sont appliquées. Dans la même logique, Orsoni (2014), précise que « *le salarié ne fait confiance en son organisation que s'il la comprend et perçoit la fiabilité des procédures* ». De même pour Autissier (2014) et Garrigues, la confiance se crée lorsqu'il y a adéquation entre la promesse et les résultats dans le temps.

Pour Kamdem et Chetchoua (2014), c'est la participation des salariés à la prise des décisions qui permet d'améliorer l'implication et la confiance des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Or pour Bapes Ba Bapes (2022), il faut plutôt insister sur les pratiques conjointes de compensation de salaire pour développer la confiance des employés envers l'organisation.

1.1.1.2. *La confiance interpersonnelle :*

Au regard de la littérature, la confiance interpersonnelle apparaît comme le tout premier niveau de relation de confiance (Lewicki et Bunker, 1996 ; Williams, 2001). Selon Giddens (1990), Zaheer et al. (1998), elle est définie comme la volonté d'une personne de dépendre des actions d'une autre personne. Au sein de l'organisation, elle est soit verticale, soit horizontale.

- La confiance verticale : C'est une relation hiérarchique entre subordonnés et supérieurs au sein d'une organisation (Lewicka et al., 2018). D'après Salhi et Chakor (2015), deux points de vue divergent sur la division de l'autorité hiérarchique au sein

des entreprises. En effet, des chercheurs tels que Nyhan et Marlowe (1997), Cook et Wall (1980) considèrent que l'autorité hiérarchique est une seule entité. Qu'elle ne se subdivise pas en supérieur hiérarchique et en dirigeant, comme le soulignent Dirks et Sharlicki (2004), Neveu (2006), Neveu et Campoy (2006) et Amara et Bietry (2008) qui considèrent que chaque autorité a son propre rôle. Selon ces derniers, la confiance que le subordonné a vis-à-vis de chaque autorité est différente, d'où la nécessité de les distinguer ces deux référents.

D'après Amara et Bietry (2008), « dans le cadre des relations hiérarchiques, la confiance est perçue différemment par les subordonnés et par les managers. Pour les salariés, la confiance est synonyme d'attente, d'équité, de reconnaissance, de soutien en cas de problèmes et de respect de la parole donnée par l'organisation » (p.3).

- La confiance horizontale : elle concerne les individus qui occupent des fonctions similaires au sein d'une même entité/unité de production ou dans des unités différentes. D'après Bornarel (2004, p. 9). La confiance horizontale ou confiance entre collègues est une source d'opportunisme collectif en ce sens qu'elle renforce le rapprochement des individus ayant le même statut, et de ce fait, augmente les risques de revendications collectives. Ce qui impose un système de surveillance plus coûteux afin de minimiser ces risques d'opportunisme. Néanmoins, selon Jarvenpaa et al., (1998), « le niveau de la confiance entre les membres d'une même équipe de travail est souvent considéré comme un déterminant important de la performance de l'équipe ».

Deux dimensions de la confiance peuvent être relevées dans la littérature : la dimension cognitive (qui se développe lorsque les liens de relation sont plus distendus) et la dimension affective (qui se développe lorsque les relations sont plus proches), (Neveu et Campoy, 2006).

Dans la littérature francophone, la plupart des recherches sur la confiance se sont développées autour de l'étude de la confiance interpersonnelle et de la confiance inter-organisationnelle. La première comme nous venons de le décrire, concernant la confiance entre individus ou groupes d'individus au sein d'une entité, et la seconde, concerne la confiance des organisations entre elles (Chène, 2020). Les recherches se sont également développées autour de l'étude de la confiance entre des individus externes à l'organisation notamment la confiance des consommateurs dans une entreprise ou une marque (Gratacap et al. 2011). Cependant, à notre connaissance, en ce qui concerne les travaux sur la confiance des individus internes vis-à-vis de l'organisation elle-même, très peu d'études ont été développées. En effet, des auteurs tels que Neveu (2004) ont analysé uniquement la confiance du salarié envers le top- management. En excluant l'idée de « confiance du salarié envers l'organisation elle-même », Ils soutiennent l'idée que si le manager/dirigeant est digne de confiance alors l'organisation est digne de confiance (Campoy et Neveu, 2006). Or les recherches de Tan et Tan, (2000), montrent que les variables de la confiance interpersonnelle au sein des entreprises sont différentes des variables de la confiance du salarié envers l'organisation elle-même. Dans le cadre de ce travail, nous allons nous appesantir sur la relation entre le salarié et son entreprise en montrant comment cette dernière parvient à développer la confiance de ses employés sous le prisme de l'audit social.

1.1.2. Vers une perception générale de l'audit social

Forme d'audit appliqué à la gestion des ressources humaines, l'audit social est composé de deux mots : « *audit* », qui vient du mot latin « *auditus* » qui signifie « *écouter* », « *entendre* ». Il est dit « *social* » parce qu'il questionne toutes les thématiques en lien avec le volet social de l'entreprise (Moulette et al. 2019). D'après Torrence (1972), c'est « *une analyse des politiques et pratiques de gestion de personnel d'une organisation, ou d'un établissement, pour déterminer l'efficacité et le bien fondé des politiques.* ». Paru dans les années 1970 en France, l'audit social est aujourd'hui « un tout », dont une des principales finalités est de vérifier les données du bilan social et de se prononcer sur la conformité et l'efficacité dans les domaines liés à la fonction ressources humaines (recrutement, rémunération, formation, communication, responsabilisation, etc....) Igalens (2008).

Selon Vatier (1988), l'audit social est « *un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui... tend à estimer la capacité 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 environnement* ». Pour Guerrero (2004), c'est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). En effet, l'audit social à travers ses différentes dimensions permet d'évaluer les pratiques de ressources humaines par rapport à un référentiel normatif externe (droit du travail, convention collective, accords d'entreprises, etc.), mais aussi en référence à des objectifs, règles et procédures internes à l'entreprise (Carpentier et al, 2010). La plupart du temps, l'entreprise souhaite évaluer non seulement la réalité de ses pratiques (par rapport à ce qui est prévu et souhaité), mais aussi la pertinence de ses objectifs et processus existants dans la perspective de les faire évoluer. En somme, l'auteur affirme que l'audit social est un outil qui donne au Directeur Ressources Humaines, les moyens de comprendre les causes des problèmes, des difficultés ou des dysfonctionnements sociaux qui surviennent dans l'entreprise afin de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre (Guerrero, 2008).

Pour Durai et Adaikalasamy (2014), l'audit social est un examen périodique pour mesurer l'efficacité et l'efficacé des politiques, des procédures et des pratiques liées à la gestion des ressources humaines d'une organisation. En nous inspirant de la perception donnée par Igalens (2008) et Guerrero (2008), nous définissons l'audit social dans le cadre de cette étude comme : un outil de pilotage social qui permet à l'entreprise de se prononcer sur la conformité et l'efficacité des pratiques de gestion de ressources humaines notamment : le recrutement, la rémunération, formation, communication, responsabilisation, la gestion de carrière, etc...., d'identifier les risques et les faiblesses du système managériale, les traiter et apporter des éléments de solutions afin de créer un environnement organisationnelle stable, nécessaire pour faire asseoir la légitimité de l'organisation, sa crédibilité et sa pérennité.

1.1.2.1. Audit social : une contrainte stratégique pour les organisations

Le terme « audit social » connaît un vif succès et est largement exploité dans différents domaines aujourd'hui. Concept ayant un « sens généreux » qui recouvre par son usage, une diversité de significations (Jonquière et Joras, 2015), la problématique de l'audit social suscite depuis ces dernières décennies un vif intérêt tant pour les théoriciens que pour les praticiens. Les rencontres organisées durant ces dernières décennies par l'IAS dans les pays tels que la France, le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Russie, le Luxembourg, le Liban, la Syrie, le Sénégal, le Cameroun, la Belgique, la Chine et partout ailleurs dans le monde, rassemblant plus de 5000 participants avec des actes réunissant plus de 2 200 communications, reflètent l'intérêt croissant que suscite l'audit social au sein des organisations (Igalens et Peretti, 2022).

Des auteurs francophones ou anglo-saxons mobilisent cet outil pour montrer à quel point elle est d'un enjeu stratégique pour les organisations. Selon Gibbon et Dey (2011), l'audit social est l'un des outils majeurs développés et discutés dans la littérature académique pour évaluer la performance globale des organisations. En effet, selon les auteurs tels que Ebrahim, 2003a ; Gao et Zhang (2006) ; Gibbon et Là (2011), l'audit social est un outil qui permet à l'entreprise de faire preuve de responsabilité. Pour Deegan (2009) ; Gibbon et Dey, (2011), il permet de d'assurer la transparence organisationnelle.

À travers l'audit social, les organisations évaluent et améliorent leur performance sociale et leur comportement éthique. Il démontre la responsabilité de l'entreprise non seulement vis-à-vis des salariés, mais aussi vis-à-vis de toutes les autres parties prenantes (Mukunda, 2016). L'audit social joue également un rôle important pour les organisations dans la promotion de leur crédibilité et leur légitimité à travers l'application régulière de la conformité et de l'apprentissage stratégique (Ebrahim, 2003a ; Henriques, 2001).

Une grande partie de la littérature antérieure traite de l'audit social comme un outil objectif qui permet d'évaluer l'impact social des organisations, et de vérifier si les systèmes de gouvernance fonctionnent bien, créant ainsi de la transparence et de la responsabilité pour les organisations (Deegan, 2009 ; Henriques, 2001). En assimilant l'audit social à la conformité et à l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines par rapport aux référentiels existants, Shiri (2012) il étudie le rôle de l'audit social dans l'efficacité de l'organisation au sein de trois entreprises à Bangalore. Il démontre que l'audit des pratiques telles que la communication interne, la reconnaissance des employés, le recrutement, la formation et le développement professionnel, l'évaluation des performances et la rémunération, augmentent le niveau de motivation et d'implication du personnel au travail, améliorent le niveau d'efficacité et d'efficacité des RH, assurent l'alignement et les synergies entre ces pratiques et les stratégies organisationnelles. En Inde, Durai et Adaikalasamy (2014) étudie les pratiques d'audit des ressources humaines et les perceptions qu'en font les employés de la Mando Automotive compagny. Malgré la pénurie de documentation sur le sujet, ils concluent que les pratiques d'audit social notamment le recrutement, l'initiation, la formation, l'évaluation/rétention et la reconnaissance, conduisent à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés et à la performance globale de l'entreprise.

Pour Srinivas et Sirisetti (2022), l'audit social permet d'évaluer dans quelle mesure une organisation a mis en place des activités RH de base et dans quelles mesures elles sont

exécutées. Cet audit peut porter sur des activités telles que: (1) le recrutement et la sélection, (2) la formation et le développement des compétences, (3) la promotion, mutation et gestion de carrière, (4), paiement de salaire, récompenses et avantages sociaux, santé, sûreté et sécurité au travail. Il porte aussi sur le respect des lois et des règlements (Labosso, 2015). D'après Oberst et Gheorghi, 2022, l'audit social porte également sur le renforcement de la réputation et de la crédibilité de l'organisation, à travers le développement de comportements socialement responsables, vis-à-vis de ses partenaires internes et externes.

Les enjeux de l'audit social sont multiples aussi bien en occident qu'en Afrique. D'ans le contexte africain, Oliko (2007), étudie la relation entre la performance de la gouvernance d'entreprise et l'audit social au Kenya. Il constate que l'audit social est un outil efficace d'acquisition d'efficacité organisationnelle et davantage concurrentiel. À sa suite, Genga (2014), étudie l'efficacité des pratiques d'Audit Social dans l'Alterrain Service Group Kenya. Il constate lui aussi que l'audit social est un outil d'amélioration des performances et des pratiques managériales au sein de la société.

1.2. Cadre théorique de l'étude : La Théorie du contrat psychologique.

De nos jours, il n'est plus convenable de réduire la relation d'emploi à l'expression d'un engagement contractuel explicite et écrit (Merle, 2016). Certes les premiers travaux sur ce sujet remontent aux années 1960 avec Argirys, mais c'est grâce à Rousseau que l'on doit en grande partie, la construction du nouveau cadre théorique qu'est le contrat psychologique. Il permet de comprendre comment l'échange se construit et comment il évolue dans le temps. Par définition, il s'agit « *d'un système de croyances individuelles qui fixe un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques déterminant dans la relation à l'emploi* » Rousseau (1989). D'après Merle (2016), toute la complexité du phénomène réside dans le fait que si le contrat engage deux parties, sa nature implicite et non formalisée concourt à un établissement unilatéral sous-entendu. En outre, le contrat n'existe que dans l'interprétation et la perception que l'individu a de sa relation d'emploi.

Dans ses travaux, Rousseau (1989) établit quatre typologies d'obligations réciproques. Cependant, la littérature ne retient généralement que deux d'entre elles (les plus significatives d'un point de vue conceptuel). Il s'agit tout d'abord des obligations « rationnelles », qui sont purement économiques, qui lient les parties dans une logique court-termiste. Meles (2016) Il parle aussi d'obligations transactionnelles. La seconde typologie d'obligation est dite « relationnelle » dont l'empreinte est avant tout affective et atteste d'un engagement à long terme.

La théorie du contrat psychologique nous paraît nécessaire dans l'analyse de la relation employeur-employé. Cette théorie constitue notre principal cadre d'analyse explicatif de la relation de confiance entre le salarié et son organisation. Cette relation d'emploi se décrit sous le prisme du contrat psychologique dans la mesure où elle permet d'articuler les obligations de chacune des parties vis-à-vis de l'autre (Campoy et Neveu, 2005). En effet, la confiance du salarié se développe à partir de la perception des obligations que l'organisation a vis-à-vis de

lui. Il s'en suit donc un sentiment de réciprocité qui pousse le salarié à agir pour le bien-être de l'organisation.

Fondé sur les théories de l'échange (Vroom, Blau, 1964), des attentes (Lewin, 1936) et de l'équité (Adams, 1965), le contrat psychologie est un contrat informel, non écrit, qui émane de la perception des individus vis-à-vis des autres. D'après Moisson et Peretti, (2006), le contrat psychologie repose sur « *des croyances individuelles explicites et implicites sur les obligations mutuelles qui existent entre employeurs et employés et l'effet de leur transgression sur le comportement des employés* ». Agyris (1960) est le tout premier auteur à avoir mobilisé ce concept pour expliquer le rapport social entre les ouvriers et les contremaîtres au sein de l'usine. Selon Schein (1985), le contrat psychologique peut aussi être défini comme une série d'attentes réciproques non écrites entre le salarié et l'organisation, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus d'échanges de contributions et de rétributions. Le contrat psychologique engage l'organisation à une véritable responsabilité vis-à-vis des salariés et à la prise en considération de l'évolution des besoins de ces derniers (Moisson et Peretti, 2006). Campoy et Neveu (2005) soulignent que « *... la confiance du salarié favorise la formation, à ses yeux, d'un contrat psychologique le liant à son employeur, d'une part, et la confiance permet d'articuler les obligations de chaque partie. La confiance du salarié se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de l'organisation, au sens large (dirigeants et supérieur immédiat du salarié) ; en retour la confiance ainsi formée génère, chez le salarié, un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation (norme de réciprocité)* » (p. 100).

Le contrat psychologique a évolué avec le temps. Au départ, en échange de son entière implication au fonctionnement de l'organisation, ce dernier accordait au salarié une bonne gestion de carrière, de nouvelles responsabilités etc., (Lemire et al, 2003). Aujourd'hui, avec l'évolution croissante des conditions de travail, il devient difficile pour les organisations d'offrir les mêmes conditions, d'où la rupture/violation du contrat psychologie.

Cette rupture ou violation de contrat psychologique se produit lorsque l'une des parties (le salarié ou l'organisation) considère que l'autre n'a pas respecté ses engagements implicites ou explicites vis-à-vis de l'autre partie. Lorsqu'il y a rupture de contrat, le salarié doute si ses propres contributions d'aujourd'hui seront récompensées comme promis par l'employeur demain, ce qui n'est pas sans effet sur le comportement du salarié (Campoy et Neveu, 2005).

En effet, lorsque le salarié a le sentiment de violation du contrat psychologique, sa perception de la confiance vis-à-vis de l'organisation s'effondre ce qui laisse apparaître des réactions émotionnelles fortes, extrêmement désagréables et un sentiment d'être trahi (Guerrero, 2005). Cette violation du contrat psychologique entraîne généralement de la méfiance, de l'insatisfaction, de la malveillance, des comportements de déviance organisationnelle, le départ de l'organisation, etc., (Campoy et Neveu, 2005). C'est ce qui pousse les organisations aujourd'hui à avoir recours aux nouveaux outils de pilotage notamment l'audit social.

1.2.1. Lien entre audit social et confiance organisationnelle : un apport de la théorie du contrat psychologique

La question de l'audit social s'est élargie avec le temps. On peut distinguer aujourd'hui d'une part, un audit social « *stricto sensu* », qui prend uniquement en compte les relations de l'entreprise avec ses salariés et leurs représentants. D'autre part, un audit de la RSE qui couvre les relations de l'entreprise avec ses autres parties prenantes (Igalens et Peretti, 2008). Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes focalisés sur la première perception de l'audit social. Avec l'évolution des clauses et des normes éthiques, le recours à l'audit social devient indispensable pour les entreprises qui souhaitent donner la confiance à leurs salariés, en ce qu'elle maîtrise différents aspects de sa politique sociale et qu'elle s'engage dans une démarche d'amélioration continue (Igalens et Peretti, 2008).

Selon Couteret (1998), pour dynamiser la confiance des collaborateurs, il faut tout d'abord adopter un comportement relationnel centré sur la qualité de la communication au travail ; puis s'assurer qu'ils perçoivent équitablement leur rémunération⁴. Ensuite, il faudrait renforcer et souligner leur pouvoir et les rôles qui leur sont confiés (participation aux prises de décision, autonomie dans le travail, perspective d'enrichissement de leur mission). Pour Servet (1994), « *la confiance est impossible si l'information est nulle ; elle est inutile si l'information est parfaite et totale* ». En d'autres termes la qualité de l'information peut parvenir à construire ou à maintenir la confiance au sein d'une entreprise.

Au regard de toute la littérature parcourue jusqu'ici, un certain nombre de concepts nous ont semblé potentiellement significatifs dans l'étude de la relation entre l'audit social et la confiance organisationnelle. Ces concepts nous sont apparus de façon répétitive lors de notre revue de la littérature, et nous ont permis de faire le constat suivant : les pratiques d'audit social telles que : la communication, la rémunération, le développement des compétences, la gestion de carrière, la responsabilisation des salariés, la reconnaissance au travail, et la justice organisationnelle contribuent à l'amélioration et au maintien de la confiance affective et calculée des salariés au sein des entreprises. De ce constat et suivant notre contexte, nous pouvons dégager deux (02) propositions de recherche : Une proposition principale et une proposition rivale (Yin, 1994).

- Proposition principale : L'étude de cas montrera comment les pratiques d'audit social notamment : la rémunération, la communication, et la reconnaissance au travail, la responsabilisation, la formation et la participation à la prise de décision contribuent au développement de la confiance affective et cognitive des salariés vis-à-vis de leurs entreprises.

De cette proposition découle la proposition rivale ci-après :

- Proposition rivale : L'étude de cas montrera comment les pratiques d'audit social notamment : la rémunération, la communication, et la reconnaissance au travail, la responsabilisation, la formation et la participation à la prise de décision sont peut-être

⁴ D'après Igalens et Peretti, (1986), l'audit de rémunération est l'une des missions les plus importantes de l'AS).

nécessaires, mais pas suffisantes pour expliquer et justifier seules la confiance calculée, affective et des salariés envers leur entreprise.

2. PRÉSENTATION METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans l'optique de montrer comment les pratiques d'audit social contribuent à l'amélioration de la confiance des salariés vis-à-vis de leur organisation, une enquête a été menée au sein 05 PME camerounaises aux secteurs d'activités hétérogènes (service, industrie, commerce) dont l'effectif sillonne entre 22 et 276 employés environ. Le tableau ci-après présente les différents cas étudiés :

Cas étudié	Secteur d'activité	Activité principale	Forme juridique	Date de création	Localisation	Effectif des employés
E01	Service	Imprimerie, sérigraphie typographie	SARL	2005	Douala	22
E02	Production et commercialisation	Boulangerie	SARL	2011	Yaoundé	93
E03	industrie	Transformation du bois	SARL	1995	Douala	52
E04	Service	BTP	SARL	2014	Douala	76
E05	Industriel et commercial	Fabrication et commercialisation de produits en verre creux	SARL	1966	Douala	276

Des entretiens semi-directifs ont été administrés à 23 répondants, qui ont accepté volontairement de participer à l'étude. Ils sont composés de Dirigeants (03), de responsables RH (04), d'ouvriers (11), de représentants du personnel (03), de consultants RH (02).

Sur les 23 participants, 60 % des répondants étaient des hommes, et 40 % étaient des femmes. 09 % des répondants avaient entre 18 et 22 ans, 18 % entre 23 et 27 ans, 32 % avaient entre 28 et 34 ans, les 41 % de répondants restant avaient entre 35 ans et 60 ans. La plupart des répondants (69 %) avaient une expérience de travail de 0 à 7 ans. 22 % avaient une expérience de 8 à 10 ans, et 9 % avaient une expérience de travail de 11 à 15 ans de service. La majorité des répondants (80 %) étaient des diplômés universitaires et le reste (20 %) étaient des diplômés du secondaire.

- **Justification du choix par étude de cas**

D'après Yin (2009), la méthode par étude de cas est une enquête empirique qui permet d'analyser un phénomène contemporain dans son contexte réel. Pour Bonoma (1985), cette méthode est particulièrement utile dans trois situations : quand le phénomène envisagé est complexe ; quand les connaissances existantes sur le sujet sont insuffisantes et quand le phénomène ne peut être étudié en dehors du contexte dans lequel il se produit (cité par Etoundi, 2014). À la lumière de ces affirmations, le choix de cette méthode se justifie par le fait qu'elle permet de mieux cerner les réalités du terrain et le vécu des acteurs, d'envisager

une compréhension approfondie du phénomène étudié afin de mieux saisir le sens subjectif et intersubjectif des répondants.

- **Méthode de collecte des données**

La phase de collecte de données est une phase importante dans un travail de recherche. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche (Etoundi, 2014). Nous avons mené du 02 au 28 Février 2023 une série d'entretiens avec les entreprises obtenues par « effet boule de neige »⁵. Le guide d'entretien a été notre instrument de collecte d'informations. Il a été unique pour tous les acteurs interviewés. Associé à un protocole d'entretien, il suit un plan à cinq parties tel que suggéré par Evrard et al. (1997)⁶ : le problème posé (1), les moyens mis en œuvre (2), les résultats obtenus (3), les difficultés rencontrés (4) et les renseignements divers sur le cas étudié (5). (Voir annexe 1).

Tous les entretiens ne se sont déroulés sur le lieu de travail de nos interviewés. Parmi les 23 interviews réalisées lors de la phase de collecte de données, 11 ont été réalisés par téléphone par des appels téléphoniques simples et par Whatsapp. Ils ont été enregistrés, réécoutés, exploités mais non pas été entièrement retranscrits à cause de multiples coupures et instabilités de réseau. Parmi les 12 restants, 03 ont été jugés inexploitable. Au final, 09 entretiens ont été retranscrits et exploités entièrement. Ces entretiens ont une durée totale d'environ 7 h 25 min soit une durée moyenne de 47 min. Une fois transcrits puis retranscrits, ces entretiens ont représenté un corpus d'environ 93 pages. Ils ont donné lieu à plusieurs relectures. Soit le tableau de Synthèse des personnes interviewées ci-après :

Nombre de cas/ Nom des entreprises	Personne interviewé (poste occupé)	Agés des répondants	Genre	Niveau scolaire	Date de l'interview	Durée de l'interview	Transcription : nombre de pages
E01	Ouvrier (E01)	33 ans	Homme	Probatoire		44 min 39 s	06 Pages
E02	Directeur Général (E02)	48 ans	Homme	Universitaire	19/02/2023	59 min 42 s	15 Pages
	Consultant RH (E02)	43 ans	Femme	Universitaire	19/02/2023	37min 56 s	09 Pages
E03	Gérant (Directeur Général) (E03)	37 ans	Homme	Universitaire	20/02/2023	54 min 55 s	14 Pages
E04	Ouvrier (E04)	29 ans	Homme	Universitaire	21/02/2023	1h 03 min 17 s	16 Pages
	Responsable des RH (E04)	47 ans	Homme	Universitaire	21/02/2023	30 min 16 s	07 Pages
E05	Chef service de formation RH (E05)	39 ans	Homme	Universitaire	22/02/2023	20 min 32 s	05 Pages
	ouvrier (E05)	45 ans	Femme	BEPC	24/02/2023	1h 09min 15s	10 Pages

⁵ Technique consistant à s'assurer qu'après chaque entretien, nous ayons un nouveau contact pour passer immédiatement un autre entretien.

⁶ Evrard. Y., Pras Bernard et Roux E., « Market, Etudes et recherche en marketing, Fondements et méthodes », Nathan, 1997.

	Infirmière en chef (E05)	34 ans	Femme	Universitaire	24/02/2023	29min39s	11 Pages
Total						7h 25min 30s	93 Pages

Source : De l'auteur.

L'analyse de contenu thématique (manuelle) a été notre outil d'analyse de données (Bardin, 2013). Les discours tenus par nos répondants ont été regroupés et découpés par thèmes et par fréquences d'apparition. Les résultats obtenus sont présentés à la section ci-après.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

À l'issue de notre analyse, les résultats ont permis de donner une vision des acteurs interrogés concernant la contribution des pratiques d'audit social à la confiance organisationnelle. L'analyse des récits de vie des acteurs nous a tout d'abord permis de déterminer tour à tour leur perception de la confiance au sens général, puis leur perception de la confiance organisationnelle. Par la suite, nous présentons leur perception de l'audit social ainsi que sa contribution au développement de la confiance organisationnelle des PME camerounaises.

3.1. Perception de la notion de confiance et de la confiance organisationnelle.

Pour 27 % de répondants, la confiance est « *une estime qu'on a d'abord de soi-même, un état psychologique qui nous permet de faire face aux difficultés de la vie quotidienne* ». Pour d'autres, la confiance est beaucoup plus interpersonnelle. « *C'est le fait de se confier à quelqu'un, de partager tout ce qu'il y a de bon et de mauvais avec quelqu'un* », c'est aussi « *partager ses secrets avec quelqu'un sans avoir le moindre doute qu'il y aura une fuite d'informations* ». La confiance est aussi « *le fait de se fier à quelqu'un, savoir qu'on peut compter sur lui* ». Pour 47 % des répondants, pour qu'il y ait confiance, il faut que les actes posés soient réciproques. Cela peut s'illustrer par les propos ci-après : « *la confiance est un sentiment sincère qu'on peut accorder à l'autre dans l'espoir qu'il ne nous trahisse pas. Cette confiance doit être réciproque à travers les actes, les échanges, le vécu quotidien avec la personne, etc.* » ; c'est « *un sentiment d'assurance et de sécurité vis-à-vis d'une personne sur qui on pense pouvoir compter de façon inconditionnelle* ».

À la question portant sur la perception que se font les acteurs de la confiance organisationnelle, ces derniers ont été classés en trois catégories. La première (25 %) définit la confiance organisationnelle comme un partenariat gagnant-gagnant entre le salarié et son employeur (le dirigeant), où chacun doit faire des efforts réciproques pour que chaque partie trouve mutuellement satisfaction. En effet, « *pour qu'il ait confiance organisationnelle, c'est l'employé qui doit faire le premier pas en se démarquant par son travail. Il doit atteindre les objectifs qui lui ont été assignés et dont il a convenu avec son employeur. Il doit aussi pouvoir garder les confidentialités de l'entreprise, ne pas les communiquer à l'extérieur. En retour, l'employeur doit respecter toutes ses clauses vis-à-vis de l'employé, il doit faire ce qu'il a promis de faire* ». Cette première catégorie de répondants perçoit la confiance organisationnelle

comme une relation interpersonnelle essentiellement calculatoire entre l'employeur et l'employé, dont le fondement est la satisfaction réciproque des attentes de chaque partie.

Pour la seconde catégorie de répondants (34 %), la confiance organisationnelle regroupe non seulement la relation entre le salarié et son employeur, mais aussi entre le salarié et ses collègues. En effet, comme l'affirme un des répondants, « *on ne peut parler de confiance en milieu professionnel sans parler de la confiance entre le salarié et ses collègues. Au travail, on passe plus de temps avec ses collègues qu'avec ses supérieurs hiérarchiques ou ses dirigeants. La confiance entre collègues est très importante. Elle crée un bon environnement de travail, un climat serein, et l'entraide, qui améliore leur rendement. Avec la confiance entre les collègues on a moins de conflits* ».

Pour la troisième catégorie de répondants (41 %), parler de confiance organisationnelle c'est aussi parler de la confiance du salarié (en tant que personne physique) envers l'entreprise elle-même (en tant que personne morale). Selon les répondants de cette catégorie, « *la confiance organisationnelle est la confiance de l'employé envers l'organisationpour que nous les salariés soyons plus impliqués au travail, il faut que l'entreprise nous rassure sur le respect de ses procédures et des valeurs, du respect des promesses, du respect des normes sociales et des politiques mises en place par ses représentants* ».

Selon les répondants, vivre dans un environnement sain et collégial est important. La confiance au sein de l'entreprise est importante en ce sens qu'elle permet une bonne collaboration entre les employés. Elle renforce le niveau d'implication et d'engagement au travail, améliore la productivité, le rendement des employés et par ricochet, celles de l'entreprise. Elle favorise la stabilité au sein des entreprises en renforçant l'intention de rester ; ce qui permet à l'entreprise d'avoir des équipes stables. En développant la confiance, l'entreprise conserve une ressource humaine compétente et expérimentée. « *Dans un climat de confiance, on est flatté de rester et de donner le meilleur de nous* ». La confiance permet également aux salariés de pouvoir développer des comportements extra-rôles au sein de leur entreprise (comportements de citoyenneté organisationnelle).

3.2. Lien entre audit social et confiance organisationnelle : cas des PME camerounaises

3.2.1. Perception et importance de l'audit social

Ce concept d'audit social est bien connu au sein des entreprises camerounaises. D'après 35 % des répondants, l'audit social est un mot composé, qui est constitué du mot « audit » qui signifie « inspecter » ou « *écouter ce que les gens ont à dire, leur avis* » ; et du mot « social » qui englobe tout ce qui n'est pas ressource technique au sein de l'entreprise. 22 % des répondants définissent l'audit social comme « *un contrôle, une vérification du bon fonctionnement de tous les aspects sociaux de l'entreprise* ». Pour d'autres, « *c'est une inspection sur le vécu des salariés, d'une période à une autre, pour voir si tout va bien* ». Pour d'autres encore, c'est « *une étude sur les conditions de travail* ». C'est aussi un « *check-up sur le respect des règles sociales édictées par l'entreprise vis-à-vis des employés* »

En combinant toutes ces idées, nous pouvons dire que l'audit social est perçu par les répondants des PME camerounaises comme une étude portant sur ce que les employés ont à dire (satisfaction ou insatisfaction) concernant leur vécu au quotidien, leurs conditions de travail, le respect des règles et l'efficacité des pratiques de management des ressources humaines édictées par l'entreprise. La finalité de cette étude est de proposer des solutions pour répondre aux problèmes détectés.

Selon les répondants, l'importance de l'audit social se trouve dans sa capacité à détecter les problèmes dont souffrent les employés, « Avec l'audit social, plusieurs problèmes sont mis à découvert ». En apportant des recommandations pour améliorer la gouvernance interne, l'audit social crée une plus-value pour les entreprises. Cet outil constitue un facteur-clé de progrès pour les PME étudiées en ce sens qu'il leur permet de renouveler leurs politiques et pratiques RH à travers l'écoute et la résolution des problèmes soulevés par les employés. Ces derniers se sentent ainsi considérés par leur organisation, ce qui améliore leur bien-être et leur implication au travail. L'audit social permet aussi, d'améliorer la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Il met en lumière le capital humain en incitant l'entreprise sur son implication, sa mobilisation et sa valorisation.

3.2.2. Identifications des pratiques de l'audit social au sein des entreprises camerounaises

Il s'agit ici d'identifier les différentes pratiques d'audit social mises en place par les PME camerounaises. Notre étude nous a permis d'obtenir le tableau ci-après :

Tableau N° 3 : Pratiques d'audit social au sein des PME étudiées

Entreprises étudiées	Pratiques d'audit social existant au sein des PME étudiées												
	Communication	Reconnaissance	Formation	Participation	Responsabilisation	Recrutement	Évaluation	Soutien et accompagnement	Rémunération	Plan de carrière	L'adhésion	Sécurité d'emploi	Considération sociale
1	X	X	X		X	X	X	X	X			X	
2	X			X									X
3	X	X											
4	X	X			X			X			X		
5	X	X	X	X	X		X		X	X		X	
Total des occurrences	05	04	02	02	03	01	02	02	02	01	01	02	01

Source : De l'auteur à partir des informations collectées.

La synthèse des pratiques d'audit social rencontrées au sein des PME camerounaises nous permet de retenir quatre pratiques d'audit social communément citées, qui constituent un « ciment de relation sociale durable » au sein des entreprises (Guerrero et Herrbach (2009). Il s'agit notamment de : la communication, la reconnaissance au travail et la responsabilisation des salariés. En effet, l'analyse de nos résultats montre que toutes les entreprises étudiées développent en leur sein des pratiques d'audit de communication. 80 % pratiquent l'audit de reconnaissance au travail, tandis que 75 % s'intéressent à la responsabilisation et au respect des procédures. Les autres pratiques notamment : la rémunération, la participation, l'évaluation ; le recrutement le soutien et l'accompagnement, la formation, le plan de carrière ; l'adhésion et la considération sociale, etc., n'existent que de façon très marginale au sein de ces entreprises.

3.2.2.1. *L'audit de la communication : un instrument de mise en confiance des salariés*

Selon Louart, (2012), « *La communication est une relation d'échange entre deux ou plusieurs individus, dans le double but de transmettre des informations et des enjeux personnels* ». Pour les répondants, elle est considérée comme « *l'essence même de l'entreprise* » (E02). Ainsi, une entreprise qui ne dispose pas d'une politique de communication en son sein est « *une entreprise muette, voire même morte* », car la communication dynamise le personnel, assure d'une cohésion entre les membres de l'organisation, et donne vie à l'entreprise. (E05). On retrouve plusieurs types de communication au sein de toutes les entreprises étudiées :

- **La communication descendante:** elle part du sommet stratégique vers le centre opérationnel. Elle véhicule des instructions règlementaires, des procédures et autres renseignements techniques pouvant permettre à chaque salarié d'exécuter au mieux ses tâches. Elle permet au personnel de s'informer de la vie et du devenir de l'entreprise. Un des répondants de l'entreprise E05 illustre la présence de cette forme de communication par les expressions ci-après : « *les réunions sont programmées de façon régulière. On a au moins une réunion chaque semaine* ». Pour les employés de l'entreprise E03, « *c'est lors de nos réunions qu'on ressent une certaine proximité avec la hiérarchie. Et la proximité renforce la confiance* » les outils utilisés pour une communication descendante au sein des entreprises étudiées sont entre autres : les panneaux d'affichages, l'intranet, notes de service, messagerie électronique, le journal d'entreprise.
- **La communication ascendante :** elle part de la base vers le sommet stratégique. Elle permet aux employés de pouvoir s'exprimer afin d'être écoutés par la hiérarchie. Cette forme de communication est d'une importance précieuse et encouragée par 80 % des cas étudiés, du fait qu'elle permet de faire remonter les besoins, les préoccupations, les aspirations et les propositions des salariés vers les instances décisionnelles. Elle permet de cerner les besoins spécifiques des hommes de terrain, de connaître le climat de la communication de travail, de recenser et d'analyser leurs attentes. Comme l'affirme un des répondants de l'entreprise E02 « *on permet à tout le monde d'avoir la possibilité de transmettre l'information reçue du terrain vers à la hiérarchie* ». Pour un des répondants de l'entreprise E05, « *elle peut quitter du bas vers le haut à travers les*

délégués du personnel, lorsque nous avons des plaintes, nous nous rapprochons des délégués du personnel, qui, eux aussi voient la hiérarchie » D'après le Dirigeant de l'entreprise E04 cette forme de communication est très importante pour l'entreprise. Il affirme : « *on est ouvert à toutes les idées, on encourage les employés à s'exprimer. Ils nous apportent parfois des idées pour arranger nos problèmes. Grâce à eux, on innove beaucoup* ».

- **La communication horizontale (ou latérale)** : Elle est faite entre les salariés de même niveau hiérarchique, de même catégorie ou d'un même service. C'est un échange d'égal à égal qui permet de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus ou autres quiproquos afin de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire.

3.2.2.2. *L'Audit de la reconnaissance au travail et développement de la confiance organisationnelle*

D'après les répondants, la reconnaissance consiste en la valorisation du travail fourni par des employés en vue de les motiver davantage (E03). Non seulement elle pousse l'employé à être plus épanoui au travail, mais aussi, elle crée en lui un sentiment d'approbation et d'appartenance sociale, ce qui rehausse son estime de soi et renforce non seulement la confiance en soi mais aussi la confiance envers l'entreprise. Elle constitue pour la plupart des répondants le moyen idéal permettant de resserrer les liens entre l'employeur et son employé. Selon les employés de l'entreprise E03, « *la reconnaissance a une valeur affective, elle justifie la bonté et la bienveillance de l'entreprise envers nous* ». Elle est soit collective ou individuelle, parfois financières (réévaluation du salaire) mais beaucoup plus non financières pour la plupart des cas étudiés. Selon les employés de l'entreprise E05, les actes de reconnaissance consistent en « *des encouragements et des félicitations verbaux ou écrits, des voyages à l'étranger dans certains cas, des primes (primes sur objectifs), l'octroi de cadeaux aux familles des employés en fin d'année, l'établissement d'un plan de carrière, publication de la photo ou tableau de l'employés du mois, l'octroi de trophées et les médailles d'ancienneté* ». Elle agit donc plus sur la confiance affective des salariés car « *témoigne de la bienveillance de l'entreprise à l'égard du salarié* ». Quatre formes de reconnaissance peuvent être identifiées au sein des entreprises étudiées :

- **La reconnaissance existentielle**
Elle porte essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain. Elle se manifeste par des gestes posés au quotidien lors des échanges. Elle est de nature informelle et s'exprime au sein des relations interpersonnelles. Elle regroupe des actions faites en faveur de l'employé telles que : prendre de ses nouvelles, l'assister lors des événements heureux ou malheureux (mariage, naissance, décès...). Elle est présente au sein de toutes les PME étudiées, mais varie d'une entreprise à une autre en fonction de relation interpersonnelle entre les membres de l'organisation.
- **La reconnaissance des efforts fournis**
Elle souligne la qualité et l'importance des efforts consentis par le salarié. Elle met en évidence la contribution des employés au bon fonctionnement de l'entreprise à travers les risques qu'ils prennent et l'énergie qu'ils déploient pour mener à terme

les projets de l'organisation, et ce, indépendamment des résultats obtenus. En effet, elle consiste en des mots d'encouragement pour apprécier la ténacité de l'employé dans la réalisation de ses objectifs malgré les conditions adverses.

- **La reconnaissance de la compétence**

Elle porte beaucoup plus sur la façon dont l'employé exécute sa tâche. Elle tient compte de son niveau de créativité, sa capacité à innover et l'amélioration continue de ses méthodes de travail, de son comportement et de sa qualité professionnelle. Ceci peut être illustré par les propos de l'infirmière en chef de l'entreprise (E05) : « *Chez nous ici, les cadres ont les véhicules. Il y a certains qui ont les logements gratuits, l'eau, le gaz, gratuits. Nous les employés on a : la prime de transport, une prime de logement, et une prime de boisson. Il y a aussi la prime de chaud pour ceux qui travaillent aux fours* ».

- **La reconnaissance des résultats obtenus**

C'est la forme la plus mise en valeur au sein des entreprises étudiées. Elle est conditionnelle aux résultats obtenus et se manifeste uniquement après que la tâche ait été exécutée. Pour un des répondants de l'entreprise E05, « *On accorde une place importante à la reconnaissance lorsque les objectifs sont atteints ... Il y'a la prime sur objectif, si vous avez atteint les objectifs qui annuellement vous avaient été assignés, vous bénéficiez automatiquement de cette prime, c'est tout le monde* ». En général, pour être reconnu, l'employé « *passé par une évaluation préalable* ». La reconnaissance porte donc sur les fruits du travail de l'employé ou de l'équipe c'est-à-dire ses résultats, son rendement. Un des répondants de l'entreprise E01 soutenait ces propos par l'affirmation ci-après « *ici, on reconnaît le travail fournis et les résultats obtenus, puisque chaque trimestre, on nomme un meilleur travailleur par atelier et par service. A la fin de l'année, on élit le meilleur travailleur qui bénéficie d'un voyage lors des événements footballistiques dans un pays africain ou Européen....* ». Pour le responsable des RH de l'entreprise E05, la reconnaissance est importante car « *elle permet de booster l'employé à travailler davantage et de renforcer sa confiance vis-à-vis de l'entreprise.* »

3.2.2.3. *Audit de la responsabilisation des salariés : un outil de développement de la confiance organisationnelle*

Selon les répondants, « *La responsabilisation* » est perçue comme le « *fait d'accorder des privilèges à un salariés en termes de pouvoir* ». Ainsi, accorder un poste de responsabilité à un employé c'est lui affecter un certain pouvoir. « *Lorsqu'un ouvrier se démarque par son comportement et la qualité de son travail, il est très important de le responsabiliser. C'est une marque de confiance et de reconnaissance du potentiel des salariés... Cela renforce sa confiance vis-à-vis de l'entreprise* » Pour 75 % des cas étudiés, responsabiliser les salariés renforce non seulement la confiance en eux-mêmes, mais aussi leur confiance vis-à-vis de leur entreprise car « *cela témoigne de la considération et de la confiance que l'entreprise a envers son salarié* ».

Toutefois, selon les répondants, « *La responsabilité ne se donne pas, elle se mérite* ». Ainsi, c'est après une évaluation que les entreprises procèdent généralement à la responsabilisation. En effet, « *on commence par une observation du comportement des ouvriers. Les plus dynamiques bénéficient d'une attention particulière de leur chef hiérarchique. Ensuite, après formations, et évaluation, on retient les meilleurs, puis on les octroie de nouvelles responsabilités* ». La responsabilisation permet pour la plupart des cas, de récompenser les travailleurs méritants en les permettant d'occuper certains postes importants et se sentir de ce fait, considérés par l'entreprise et la société.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

À la lumière des résultats fournis par notre étude, nous pouvons dire que, contrairement aux idées véhiculées selon lesquelles l'audit social est une terre inconnue pour les PME camerounaises, nous avons constaté que toutes les PME étudiées pratiquent de l'audit social ; à la seule différence que certaines le font de manière consciente et d'autres, de façon inconsciente. Notre étude nous a permis également de convenir de l'importance de la confiance au sein des entreprises en ce sens qu'elle permet une bonne collaboration interne et un climat organisationnel sain (Brunet, 2016). Elle renforce le niveau d'implication et d'engagement au travail, améliore la productivité, le rendement des employés et par ricochet, la performance et la pérennité de l'entreprise (Campoy et Neveu, 2007). Pour les acteurs interrogés, elle favorise la stabilité du personnel de l'entreprise en renforçant l'intention de rester. Elle permet donc aux entreprises de conserver une ressource humaine compétente, expérimentée et dévouée au travail. Nous avons distingué deux types de confiance au sein des PME camerounaises : une dite interpersonnelle et une autre dite organisationnelle. Les variables de chacune d'elle étant différentes les unes des autres. Suivant cette logique, nous pouvons dire que notre recherche dépasse le cadre restrictif de l'analyse de la relation d'emploi défini par Neveu (2004) et Campoy et Neveu (2006) qui considèrent que les deux construits sus-évoqués ne sont pas distincts l'un de l'autre. Toutefois, nous avons noté que, d'après les personnes interviewées, ces deux formes de confiance s'influencent mutuellement. C'est-à-dire que, pour la plupart des répondants, la confiance interpersonnelle peut conduire à une confiance organisationnelle et *vice-versa*. Ce qui constitue pour nous une perspective de recherche. Toutefois, nous pouvons dire que ce travail s'inscrit dans le sillage des rares travaux qui ont traité la notion de confiance selon une perspective dynamique, en étudiant les conditions de sa création et de son développement dans le temps, sous le prisme de l'audit social.

CONCLUSION

Le concept d'audit est un concept très ancien qui n'a cessé d'évoluer au cours du temps. Au départ inaccessible par manque d'informations et limité au domaine comptable et financier, il occupe aujourd'hui un champ plus considérable en gestion. Alors que les « crises organisationnelles » bouleversent un ensemble de repères et remet en question la confiance des salariés au sein des entreprises, les pratiques de l'audit social permettent de mettre à plat

les difficultés liées à la gestion des RH et de s'interroger sur la manière d'y faire face afin de rétablir la confiance. Il permet d'inscrire les actions de l'entreprise dans une logique plus éthique et plus satisfaisante des attentes des collaborateurs. Les enjeux de l'audit social sont aujourd'hui plus vastes et recouvrent des préoccupations relevant aussi bien de la réglementation, de l'organisation, de l'éthique, de modalités de gouvernance et de la performance de l'entreprise. Avoir recours aux techniques de l'audit social c'est porter un œil critique et objectif au regard de référentiels de bonnes pratiques sur la manière dont fonctionnent les entreprises. Non seulement il permet de renforcer le développement des RH, mais aussi, améliore la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Sa pratique régulière permet de détecter les tendances significatives avant qu'elles ne génèrent des crises. En effet, en soulevant les comportements et les pratiques non éthiques au sein de l'entreprise, il contribue au développement du sentiment de confiance des salariés vis-à-vis de l'organisation et donc une meilleure implication au travail. Il sert de conciliateur entre la création de valeur économique, sociale et humaine. Il permet aux PME camerounaises de démontrer la RSE à l'égard des salariés. La plupart des entreprises étudiées pratiquant l'audit social ont prioritairement évoqué l'audit de conformité et d'efficacité des pratiques de communication, de reconnaissance et de responsabilisation des salariés. Selon notre étude, la pratique de ces deux formes d'audit est celle qui flatte le plus les salarié et renforce leur confiance vis-à-vis de l'entreprise ; ce qui les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Algan Y., Cahuc P. (2007). La société de défiance : Comment le modèle social français s'autodétruit ? Rue d'Ulm, Paris.
- [2] Amara, M. Z., Bietry F., (2008), « Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : Application au contexte Tunisien », *Actes du congrès de l'AGRH*.
- [3] AnassYachoulti, (2017), « La confiance au sein des organisations : Apport conceptuel » *Journal of Academic Finance*, research unit, university of Gabes, Tunisia, Vol 8, N°1
- [4] Anne-Claire Chene (2020), « *La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une "entreprise libérée" : un processus complexe de construction de sens* », Gestion et management. Université Paris Est, (Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est Ecole doctorale Organisations, Marchés, Institutions)
- [5] Barraud de Pauline Lagerie (2016), « Chaines globales de valeur et audit social, Bureau international de travail ». *Département de recherche- Document de travail N°8*, Février 2016.
- [6] Benraiss L., et Igalens J., (2005), « Aux fondements de l'Audit Social : Howard R. Bowen et les églises protestantes » *Actes de la 23^{ième} université d'été de l'IAS*, Lille, 1 et 2 Septembre.
- [7] Bigou-Lare N.,(2014), « les outils pour développer la confiance organisationnelle » *Question (s) de management*, vol 4, N°8, P.83-102.

- [8] Blau P.M. (1964). « Justice in Social Exchange », *Sociological Inquiry*, 34, n° 2, p. 193-206.
- [9] Bornarel F. (2004). La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil. Thèse de doctorat, Université de Nanterre - Paris X.
- [10] Bornarel F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, n° 175, n° 6, p. 95-95.
- [11] Brasseur M., (2014), « les enjeux de la confiance ». *Question (s) de management*, vol 4, N°8, P.83-102
- [12] Campoy E. et Neveu V., (2007), « Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié », *Revue Française de Gestion*, Vol 6, N°175, P.139-153.
- [13] Campoy E., Neveu V. (2006). « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 62, p. 21-38.
- [14] Campoy E., Neveu V. (2011). « La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance du salarié dans la relation d'emploi », dans *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, De Boeck, Bruxelles (Méthodes & Recherches), p. 101-126.
- [15] Candeau, P. (1986), *L'audit social*, Edition vuibert
- [16] Chaibi, Y., Ezzahre, F.S., Berbou H., (2022), « Impact de la reconnaissance au travail sur le comportement d'innovation : effet modérateur de la confiance organisationnelle – cas des ingénieurs dans les entreprises Privées au Maroc », *Revue management et innovation*,
- [16] Charreaux G. (1998). « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Working Papers FARGO*, Université de Bourgogne - Crego EA 7317/Fargo (Research center in Finance,organizational ARchitecture and GOvernance).
- [18] Chartes-Henri et Besseyre des Horts, (2014), « les leviers de la confiance », *Question (s) de management*, vol 4, N°8, P.83-102.
- [19] Combemale, M. , et Igalens, J., (2012), *L'audit social*, Collection que sais-je ?, Edition : presses universitaires de France, 128 pages.
- [20] Delaye R. et Lardellier P., (2016), *la confiance, Relations, organisations, capital humain*, édition EMS, management et société.
- [21] Delaye R., (2014), « la confiance, un actif intangible dans les organisations », *Question (s) de Management*, vol 4, N°8, P.83-102.

- [22] Eloi Laurent, (2019), *L'économie de la confiance*, Editeur, La Découverte, Collection, Repères
- [23] Fukuyama F., (1997), *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*, Paris, Plan.
- [24] Graham Dietz, Deanne N. Den Hartog, (2006), « Measuring trust inside organization », *Personnel Review*, Vol 35, Issue :5, pp557-588, <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- [25] Granovetter M. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *The American Journal of Sociology*, 91, n° 3, p. 481-510.
- [26] Guerrero S., Herrbach O. (2009). « La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social : Et si bien traiter ses employés était payant ? », *Relations industrielles*, 64, n° 1, p. 6-26.
- [27] Guerrero.s. (2004), *Les outils des Ressources Humaines*, Dunod, Paris.
- [28] Guerrero.S. (2008), *Les outils de l'Audit Social : Optimiser la gestion des Ressources Humaines* ; Dunod, Paris.
- [29] Guillard A., et Leveque B.,(2014), « Leader et confiance. Regards croisés sur la confiance organisationnelle », *Question de management*, vol 4, N°8, P.83-102.
- [30] Hardin, R., (2002), *Trust and Trust Worthiness*, New York, Russell sage foundation.
- [31] Harper,C. D., (1900) Spotlight Abuse-Save Profits. *Industrial Distribution*, 79 (10), 47-48.
- [32] Hennequin E. , (2020), « La gestion des alertes en entreprises : de la confiance à la défiance. Analyse de douze récits de vie de lanceurs d'alerte », *RIME*, N°41, Vol 9, Page 3-30 pages.
- [33] Humble, J. (1975), *L'audit social*, Dalloz.
- [34] Igalens J., (2000), *Audit des Ressources Humaines*, Editions liaisons.
- [35] Igalens J., (2014), « La confiance organisationnelle et les salariés », *Question (s) de management*, vol 4, N°8, P.83-102.
- [36] Igalens J., Peretti J. M.,(2009), *Audit social : Meilleure pratique, méthodes, outils*. Eyrolles, éditions d'organisation. 158 pages.
- [37] Jauer (2020). « Pouvons-nous encore faire confiance ? », *Courrier international*, 12 juillet 2020.

- [38] Jonquières, M., et Joras, M., (2015), *Glossaire de l'audit social*, Edition EMS, Management et société
- [39] Joras Michel (1996), « *Les fondamentaux de l'audit* », Editions Preventique, P17.
- [40] Kadri-Messaid A. (2009), « Audit Social et GRH : Un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises Algériennes ». *Actes de la 11^{ième} université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj-Algerie*, 30 et 31 Mai 2009.
- [41] Kamdem E., et Chetchua K. D., (2014) : « La confiance organisationnelle dans une firme multinationale : Cas de Corlay Cameroun S.A », *Question (s) de management*, vol 4, N°8, P.83-102.
- [42] Karsenty L. (2013a). « Comment appréhender la confiance au travail », dans *La confiance au travail*, Octares, Toulouse (Le travail en débat), p. 13-52.
- [43] Karsenty L. (2013b). *La confiance au travail*, Première édition, Octares Editions, Toulouse.
- [44] Karsenty L. (2015a). « Le management par la confiance », dans *Quel Management pour Concilier Performances et Bien-être au travail ?* Octares Editions, p. 93-126.
- [45] Karsenty L. (2015b). « Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ? », *Le travail humain*, 78, n° 2, p. 141-164.
- [46] Karsenty L. (2019). « Comment maintenir durablement la confiance : état des lieux », *Cahier de la Chaire Confiance et Management*, Université Paris Dauphine.
- [47] Khodyakov D.M. (2007). « The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra », *Social Forces*, 86, n° 1, p. 1-22.
- [48] Kramer R.M. (1999). « Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions », *Annual Review of Psychology*, 50, n° 1, p. 569.
- [49] Laroche et Salesina (2018), *GRH et relation de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains*, Edition : De Boeck Supérieur, chapitre 3, tiré de *GRH et relation de travail*, Page 117 à159.
- [50] Laurent Mériade et al., (2018), «la confiance interpersonnelle en milieu Hospitalier: une proposition de lecture par proximité, *Gestion et Management Public*, Vol 7, N° 1, Page 31-52
- [51] Lin C.-P. (2010). « Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory », *Journal of Business Ethics*, 94, n° 4, p. 517-531.

[52] Luhman Niklas, (2006), *la confiance, un mécanisme de réduction de la complexité social* (1968/2000), Paris, Economica.

[53] Marzano M. (2010), Qu'est-ce que la Confiance ? *Etudes* (Revue de Culture Contemporaine), janvier, tome 412/1.

[54] Mils, M., B., et Huberman, M., (2013), *Analyse des données qualitatives*, 2eme édition, DeBoeck

[55] Mougou M.S.P., Nanglo E., et Math M., (2022), « l'équité salariale et la déviance liée à la propriété au sein des PME camerounaises », *Global Journal of management and Business Research : Administration and Management*, Volume 22 issue 1 version 1.0. Type : Double Blind Peer Reviewed international Research Journals, 10 pages.

[56] Naouel Makaoui (2014), " la confiance inter-organisationnelle : essai de conceptualisation et proposition de mesure", *Question(s) de Management*, N°7, Pages 39-60.

[57] Neveu V. (2004b). La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique, Thèse de doctorat, Paris 1, Paris 1

[58] Neveu V., (2004a), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », *Actes du XV^e congrès de l'AGRH*, Montréal.

[59] Ngueulieu, E., P., et Kouayep, L., B., (2017), « Audit social et Sciences sociales au Cameroun : pertinence et valorisation en contexte de développement durable et d'interdisciplinarité », communication tirée de la 19^{ième} université de printemps de l'AS et 3^{ième} rencontres internationales des sciences du management, Marrakech (Maroc) du 04 au 05 Mai 2017, P.482-495.

[60] Piaget, J.,(1967), *Logique et connaissance scientifique*, Parie ; Gallimard.

[61] Plane J.M.,(2014), « Confiance en management ou management de la confiance ? Une contribution au développement des organisations ». In *Ressources Humaines et Responsabilités sociétale. Mélanges en l'honneur de Jean Marie Peretti*, Paris, EMS, P.137-150.

[62] Reitter R., Ramanantsoa B. (2012). Confiance et Défiance dans les Organisations, Economica, Paris.

[63] Riendeau D. (2018), « Le besoin de la confiance en entreprise », *Trusting organizations*, pages 60-78.

[64] Santoni P. P., Frimousse F., Peretti J.M., « Compétence éthique du dirigeant et confiance des collaborateurs envers leur organisation », Dans *Laconfiance*, pages 65 à 88. Chapitre 3.

[65] Saussois, J.M., (2000), *De la méfiance à la confiance dans la littérature du management*, In M. Orillard (Ed.), la confiance en question (P395-406), L'Harmattan.

[66] Senik C., (2020), *crise de confiance*, Editeur la Découverte, coll. Recherche, 238 pages.

[67] Sérieyx H. (2009). *Confiance - Mode d'emploi*, e-book, Maxima Laurent du Mesnil.

[68] Sérieyx H. et Riendeau D., (2018), *Trusting organizations : les organisations créatrices de confiance*, Editeur : EMS Edition, Coll. Hors collection, 284 Pages.

[69] Servet, J. M., (1994), "Paroles données : Le lien de confiance", *Revue du MAUSS* semestrielle, 4,37-56.

[70] Shiri, S. (2012), "*Strategic role of Human Resource Audit in Organizational Effectiveness*", *Journal of Management and Public Policy*, Vol., N° 2, pp 39-45

[71] Thevenet M., (2014), « Les conditions nécessaires au développement du sentiment de confiance », *Question de management*, vol 4, N°8, P.83-102.

[72] Vatiez, R. (1988), *Audit de la Gestion Social*, Les éditions d'organisation.

[73] Vatiez, R., (1980), "L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des enseignements", *Enseignement et Gestion*, Vol 16, Hivers.

[74] WafaKhlif,(2014), « La confiance : un phénomène de réduction de l'incertitude », *Question de management*, vol 4, N°8, Page 83-102

[75] Weibel A., Den Hartog D.N., Gillespie N., Searle R., Six F., Skinner D. (2016). « How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? », *Human Resource Management*, 55, n° 3, p. 437-462.

VERS UNE SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION DURABLE

Dominique PATUREL

HDR, Sciences de gestion
UMR 951 Innovation Inrae
Collectif Démocratie
Alimentaire
dominique.paturel@inrae.fr

Patrice NDIAYE

HDR, Droit Public
EA 2038, CREAM
Montpellier Management
patrice.ndiaye@umontpellier.fr

RÉSUMÉ

Tant que l'accès à l'alimentation ne sera pas égalitaire, solidaire et libre, les injustices demeureront quant aux conséquences sociales et sanitaires. Pour avancer dans cet objectif de transformation des systèmes alimentaires soucieux de leurs impacts sur le climat, une des pistes est de se baser sur l'expérience du modèle de protection sociale que nous connaissons en France, à savoir le régime général de la sécurité sociale élaboré en 1945. À partir de ce modèle, nous pouvons penser une sécurité sociale de l'alimentation durable avec un accès universel et égalitaire à une alimentation reconnectée aux conditions de sa production.

La démocratie alimentaire comprise comme concept et méthode d'action collective nous donne le cadre pour penser démocratie sociale et démocratie économique conjointement, sans domination de la pensée économique sur la question sociale. Il s'agit bien de reprendre la main sur le(s) système(s) alimentaire(s) par l'ensemble des habitants et des habitantes en France et d'être dans les conditions pour le faire.

ABSTRACT

As long as access to food is not egalitarian, inclusive and free, injustices will remain in terms of social and health consequences. To move forward with this objective of transforming food systems concerned about their impacts on the climate, one of the approaches is to link on the experience of the social protection model that we know in France, namely the general social security system drawn up in 1945. From this model, we can think of a social security of sustainable food with universal and egalitarian access to food reconnected to the conditions of its production. Food democracy understood as a concept and method of collective action gives us the framework to think social democracy and economic democracy together, without

economic thought dominating the social question. It is a question of regaining control of the food system(s) by all the women, men and children of France and of being in the conditions to do so.

L'alimentation fait l'objet de plans, de recommandations, de dispositifs. Même si son inscription dans la loi et son apparition dans la dénomination du ministère de l'agriculture émerge à l'occasion de la loi de modernisation de l'agriculture de 2010, il est encore difficile aujourd'hui de considérer que celle-ci advient comme objet autonome dans le débat public. En effet, bien souvent encore, ce sont les effets qui sont discutés comme étant des causes (en particulier en invoquant les pratiques alimentaires individuelles au détriment des processus de fabrication de l'offre alimentaire), évitant ainsi de remettre en question profondément le système agro-industriel. Certes, des questionnements existent du côté des instances politiques de gouvernement, comme par exemple, la remise en question de l'alimentation industrielle (Prud'homme, 2019), le défi de la résilience alimentaire ou la précarité alimentaire (CNA, 2020), sur la place des agriculteurs et de l'enjeu de la souveraineté alimentaire (Le Feur, 2021) ainsi que la diversité des travaux sur les problèmes de santé lié à l'alimentation avec un volet spécifique « La santé par l'alimentation »¹. Cependant lorsqu'on regarde de plus près qui sont les représentant.e.s politiques qui portent ces questionnements et dans quels réseaux sont-ils et elles inscrit.e.s, nous constatons que leurs centres d'intérêts sont soit la profession agricole soit le lobbying de l'agro-industrie. L'alimentation est alors au service de leur projet politique et non comme situation globale à résoudre concernant nos besoins communs

En outre, cette approche par l'objet « alimentation » laisse de côté les rapports sociaux à l'œuvre : tant pour les acteurs du système alimentaire, que dans les rapports de classe.

1. L'ENJEU DE LA POLITISATION DE L'ALIMENTATION

L'enjeu de la politisation de l'alimentation est donc nécessaire si nous souhaitons aborder, non pas la seule transition mais la transformation écologique. L'autonomisation par rapport à la politique agricole et une volonté de transversalité demeurent les éléments du processus de politisation, dans les traces du courant de l'alimentation durable pensé comme système : ce serait ainsi, rompre avec les cadres de pensée post-trente glorieuses synonymes de consommation déconnectée des conditions de production, de s'extraire des rapports sociaux où les acteurs agricoles et ceux de l'agro-alimentaires sont largement majoritaires dans les institutions chargées de la décision comme peut l'être le Ministère de l'Agriculture français ou la Direction européenne chargée de la PAC. Ces acteurs travaillent au fait que tout se discute et se décide à l'aune de leurs propres intérêts et peu de considération pour l'intérêt général.

Tant que l'accès ne sera pas égalitaire, solidaire et libre, les injustices demeureront quant aux conséquences sociales et sanitaires. Une des pistes est de se baser sur l'expérience du modèle de protection sociale que nous connaissons en France, à savoir le régime général de la sécurité

¹ <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/strategie-nationale-de-sante/prioriteprevention-rester-en-bonne-sante-tout-au-long-de-sa-vie-11031/priorite-prevention-les-mesures-pharesdetaillees/article/la-sante-par-l-alimentation>

sociale élaboré en 1945². A partir de ce modèle, nous pouvons penser une sécurité sociale de l'alimentation durable avec un accès universel et égalitaire à une alimentation reconnectée aux conditions de sa production. Il s'agit bien de reprendre la main sur le(s) système(s) alimentaire(s) par l'ensemble des habitants et des habitantes en France et d'être dans les conditions pour le faire. Pour autant, la réponse ne peut demeurer que du seul côté des citoyens et citoyennes « éclairé.es » ou militant.es. Les propositions actuelles type circuit-court, amap, groupement achats coopératifs, ou le projet d'agriculture paysanne de proximité concernent une minorité. En outre, ces courants militants restent dans un vision généraliste du système alimentaire mondialisé³ et par exemple, soutiennent la filière de l'aide alimentaire par le biais de la sous-traitance au secteur caritatif. De la même façon, ces citoyens et citoyennes revendiquent une alimentation plus végétale et se donnent les moyens d'y accéder notamment en prenant eux-mêmes en charge le sourcing de producteurs bio de légumineuses, de céréales complètes et en assurent la logistique. Ils acceptent de contribuer à la fois sur des prix plus élevés et du travail gratuit. Ils développent autour de ces activités, un discours militant à propos du changement climatique et bien souvent du soutien à une agriculture paysanne et de proximité. Par leurs pratiques, ils estiment que le changement de régime alimentaire est possible ; certains vont même jusqu'à démontrer que se nourrir de cette façon revient moins cher et qu'il suffit juste de le vouloir. C'est d'ailleurs à partir de ce constat concret qu'ils pensent qu'il faut apprendre à cuisiner aux habitants des quartiers populaires et qu'ainsi ils diminueront leur consommation de viande. Mais c'est ignorer la force de l'offre sur les pratiques alimentaires et les signes de reconnaissance sociale par les pratiques alimentaires. La place de la viande est prépondérante dans les repas et correspond au fait de s'approprier une denrée de façon quasi quotidienne, qui était jusqu'à la fin des années 1960, réservée aux familles bourgeoises. Si la consommation de masse a bousculé les codes par le biais d'un accès économique généralisé, elle n'en a pas effacé les symboles. De plus, c'est aussi ignorer l'offre de la viande halal via une multitude de boucheries installées dans les quartiers où logent les habitants à petits budgets et qui s'est développée sans faire de bruit depuis le début des années 2000 (Desert, 2021). Ces boucheries donnent accès à une viande moins onéreuse et s'adressent à l'ensemble de la population : ainsi la viande reste accessible. L'histoire politique de l'alimentation ramène à nos mémoires que la viande quotidienne nous a été imposée par le biais de l'offre de l'industrie de la production dite animale et relayée par les cantines d'entreprises et scolaires au nom de la bonne santé pour les hommes et les enfants.

La transition vers une alimentation plus végétale s'inscrit dans la continuité du mépris social qui s'exerce en direction des familles à petits budgets sans relier ces nouvelles exigences avec les rapports de classe. En effet, le système agro-industriel par son organisation tant de la production que du marché impose une offre alimentaire par le prix des denrées et en formatant les pratiques alimentaires (Frauenfelder, 2008). Pour autant cela ne remet pas en cause les travaux qui mettent en évidence le poids de l'agriculture et de l'alimentation (un tiers des gaz à effets de serre) dans le changement climatique et la nécessaire baisse de consommation carnée.⁴

² <https://www.securite-sociale.fr/la-secu-cest-quoi/histoire/les-grandes-dates>

³ En particulier, ils abordent la question essentiellement par la production agricole.

⁴ La consommation de viande baisse depuis une douzaine d'années chez les cadres comme les ouvriers. https://www.credoc.fr/download/pdf/4p/CMV30_0.pdf -

2. VERS UNE SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION DURABLE

Un certain nombre d'associations de lutte contre la pauvreté et la précarité alimentaire, aujourd'hui, tente de s'organiser dans l'élaboration d'un plaidoyer pour un droit à l'alimentation. Cependant, ce plaidoyer ne remet pas en question le statut de l'alimentation. S'il est un peu tôt pour savoir ce qu'il en sera, nous avons tendance à penser qu'il s'agit plutôt d'une modernisation de la sous-traitance au secteur caritatif et au secteur de l'économie sociale et solidaire orientée vers le business social.

Aujourd'hui la transition alimentaire est essentiellement mise en œuvre du côté du changement des pratiques alimentaires des mangeurs. Mais l'alimentation étant considérée comme une marchandise comme une autre, à savoir soumise aux rapports de force existant dans le marché, la transformation ne sera pas au rendez-vous sans un changement radical de l'offre. En outre, le marché, dans sa forme capitaliste reste la référence incontournable.

La proposition de Sécurité Sociale de l'Alimentation durable (SSAd) qui s'appuie sur le régime général de la sécurité sociale, se situe dans une approche d'une économie populaire dont l'enjeu n'est pas la financiarisation au service de quelques-uns mais bien d'une économie au service de l'intérêt général. Le marché est alors un marché réel avec des marchandises réelles sans intervention de flux financiers, inséré dans des activités concrètes de production, de transformation, de distribution et de consommation.

2.1 Organisation de la Sécurité Sociale de l'Alimentation durable (SSAd)

Le fondement de la Sécurité Sociale de l'Alimentation durable est la reconnaissance d'un droit à l'alimentation durable inscrit dans la constitution française qui donnera un accès universel et égalitaire (Ndiaye, Paturel, 2020). En outre cette SSAd⁵ s'articule autour de deux enjeux démocratiques : une démocratie sociale et une démocratie économique qui forment ce que nous nommons le gouvernement des besoins d'alimentation durable.⁶

⁵ Ce schéma et la réflexion qui l'accompagne sur la SSAd est issu des travaux menés par le collectif Démocratie Alimentaire.

⁶ Démocratie ici s'entend comme la possibilité pour « n'importe qui » de participer de façon significative à la prise des décisions, sur la base du principe égalitaire « une personne, une voix ».

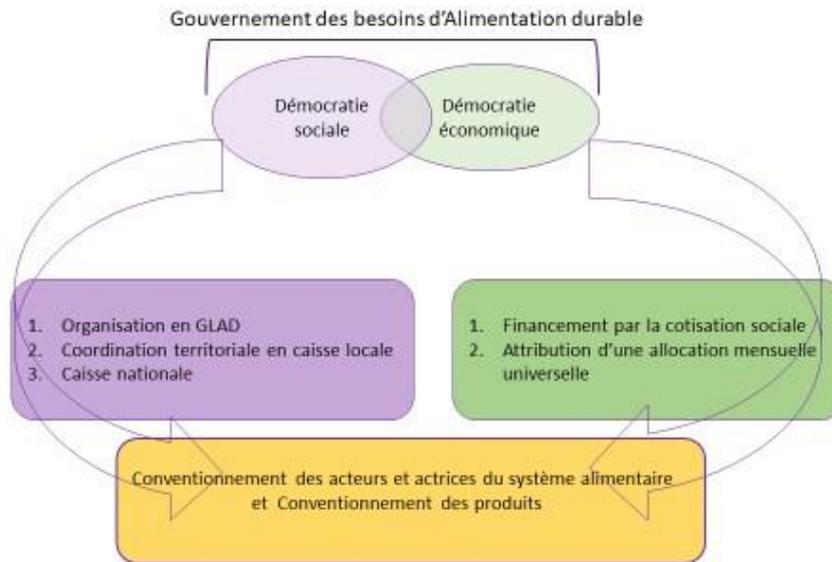


Figure 1 : La Sécurité Sociale de l'Alimentation durable

- Premier enjeu : une démocratie sociale

Son contenu est celui du gouvernement des besoins communs : leur définition, du dispositif réparti en « groupes locaux d'alimentation durable » (GLAD) à l'échelle des bassins de vie tels que définis par l'insee⁷. Plusieurs GLAD organisés dans des formes démocratiques diverses en se rassemblant constitueront les caisses dites locales de Sécurité sociale de l'alimentation durable et leur rôle est celui de hiérarchiser les besoins alimentaires et de décider comment y arriver.

- Deuxième enjeu : une démocratie économique

Il s'agit de définir le financement qui se base sur de la cotisation sociale calculée sur la valeur ajoutée des entreprises et du conventionnement des acteurs du système alimentaire, exactement comme le régime général de la sécurité sociale.

La démocratie alimentaire (à la fois comme concept et comme action) structure la synergie entre ces deux enjeux démocratiques.

Outre l'effectivité du droit à l'alimentation durable, l'organisation en caisses dites locales pose les questions de participation démocratique dans la gestion de celles-ci et doit s'appuyer sur la nécessaire présence de tous les acteurs du système alimentaire. Le gouvernement démocratique c'est-à-dire reprendre la main sur le système alimentaire et décider des orientations de filières ne peut se mettre en œuvre que si tous et toutes ont droit à la parole et en particulier de formuler des demandes. Le mode de représentation est à réfléchir car les mouvements sociaux récents comme celui des Gilets Jaunes ont amené des questionnements

⁷ Le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants tels services aux particuliers, commerce, enseignement, santé, sports, loisirs et culture, transports

profonds sur la façon de penser la représentation en démocratie : représentants par le biais d'experts nommés, représentants par le biais d'élus d'organisations ou syndicats, organisation sous forme de mini public, etc.

Pour rappel, l'alimentation n'est pas seulement le résultat d'une production agricole ou de transformation agro-industrielle mais c'est de système dont il s'agit, qui prend en compte les quatre activités nécessaires à l'alimentation des humains de tout temps. Ce sont l'ensemble de ces activités qui forment système et les aborder de façon déconnectée soutient le modèle industriel, nous laissant dans une vision minimaliste de l'alimentation comprise alors comme denrée ou produit.

2.1.1 Démocratie Sociale

Nous définissons la démocratie sociale par l'appropriation de la définition politique des besoins de la vie ordinaire par toutes les habitantes et les tous les habitants. Celle-ci est donc concrète et s'appuie sur le réel.

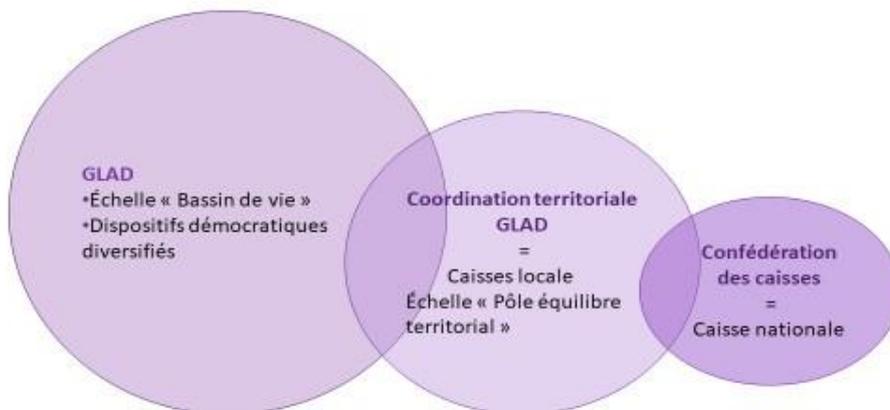


Figure 2 : Démocratie sociale de la Sécurité Sociale de l'Alimentation durable

La démocratie sociale est donc concrète et pour ces raisons, nous n'avons pas retenu les échelles administratives (communes ou intercommunalités, départements, régions, etc...). Ces découpages s'inscrivent dans une histoire de mise en œuvre de pouvoirs locaux et de réseaux d'influences qui empêchent un changement démocratique. De plus, l'élection par le mode de représentation majoritaire évince systématiquement les populations à faibles revenus et ceux et celles éloignées des espaces publics. Notre choix se porte donc sur d'autres échelles qui nous paraissent plus proche du quotidien : les bassins de vie et les pôles d'équilibre territorial.

- Échelle locale « Bassin de Vie » : Le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants tels les services aux particuliers, enseignements, santé, sports, loisirs et culture, transports et commerces. (Insee, 2016). Il y en a 1 663 répartis dont les ¾ sont en milieu rural⁸. À cette échelle, fondamentale pour la SSAd, nous proposons que les formes démocratiques soient diversifiées et en particulier nous privilégions la méthode des groupes de pair.e.s. Le groupe de pair.e.s permet à ceux et celles qui partagent des éléments communs dans un espace social dont ils et elles se reconnaissent, de construire les conditions d'expression dans un rapport de confiance et de liberté. Les groupes de pair.e.s sont utilisés dans une multitude d'approches en sciences humaines et l'objectif est d'élaborer ensemble des éléments faisant évoluer les savoirs et connaissances à propos d'un objet commun et en lien avec le groupe social. Par exemple, les groupes Femmes ont permis la construction des mouvements féministes, les groupes métiers font évoluer les règles professionnelles et les pratiques. Cette démarche est également utilisée dans l'éducation en favorisant l'apprentissage des élèves, ou en sciences médicales dans le soutien à des groupes rencontrant des problèmes de santé similaire. En utilisant cette modalité, nous ouvrons l'espace discursif à des groupes ou des personnes n'ayant pas ou peu l'habitude de s'approprier l'échange collectif et la parole politique.
- Échelle de coordination des GLAD : nous retenons le modèle des pôles d'équilibre territorial. Nous proposons que celui-ci se développe et respecte les caractéristiques des bassins de vie.
- Échelle nationale : notre proposition est que la caisse dite nationale soit construite comme une confédération des caisses dite locales. Ces missions seront :
 - de garder la cohérence et l'application des décisions prises pour l'organisation des systèmes alimentaires durables locaux
 - et leur intégration dans un système alimentaire durable national gardant la préoccupation systémique des systèmes alimentaires à l'échelle européenne et mondiale.

Les dispositifs démocratiques doivent croiser la représentation par des élu.es, le ou les mandat(s) impératif(s), la présence d'experts mandatés par les différentes organisations des acteurs et actrices professionnelles, la représentation des groupes de pair.e.s., le tirage au sort ou tout autre dispositif qui émergerait de la pratique des GLAD.

Nous insistons sur les groupes de pair.e.s qui consistent à ce que des personnes qui se reconnaissent dans une situation de vulnérabilité, puissent prendre le temps de définir leurs besoins et leurs propositions sans avoir la pression des rapports de domination exercés par les groupes « expert » ou les groupes dans une approche patriarcale.

⁸ La moyenne d'habitants et habitantes au km² est de 41 en rural et 345 en zone urbaine. Certains des bassins de vie ruraux peuvent envisager de se regrouper.

Cette démarche de démocratie sociale cherche à ce que l'ensemble de la société française puisse participer à la définition des besoins alimentaires, condition pour que la transformation écologique soit partagée. Ainsi nous pensons que les groupes de pair.e.s respecteraient davantage le point de vue des familles à petits budgets, des femmes et des enfants⁹ dont la présence est indispensable.

Le projet démocratique ainsi défini est celui d'une confédération démocratique et non celui d'une représentation d'une majorité. En effet, même si un groupe de population est minoritaire, il doit être représenté. Cette confédération démocratique se retrouvera à l'échelle nationale, embarquant toute la population. Pour autant, le lieu de décision reste celui des Bassins de vie c'est-à-dire les Groupes Locaux d'Alimentation Durable : les deux autres niveaux sont des niveaux organisationnels sous contrôle démocratique.

2.2 Démocratie économique

La démocratie économique repose sur la cotisation sociale¹⁰ et correspond à la partie du salaire versée aux caisses de sécurité sociale. Mutualisées, les cotisations sociales participent à l'accès universel à des produits alimentaires ou des services de restauration, permettant de rémunérer correctement l'ensemble des acteurs du système.

En outre, ces acteurs doivent être conventionnés pour à la fois être rétribués et accéder à l'alimentation. Dans la nature et le type de conventionnement, les choix de production, de transformation et de distribution sont issus des groupes locaux d'alimentation durable.

D'autres collectifs (Martin, 2021), chercheurs (Friot, 2012) ont développé la réflexion sur la démocratie économique qui n'est pas notre cœur de compétences.

Pour autant, nous pensons que des dimensions sont oubliées dans ces approches :

- Le pourcentage de la cotisation est évalué soit sur les salaires, soit sur la valeur ajoutée des entreprises. Cette théorie de la valeur concerne le travail lié à l'emploi et laisse de côté le travail gratuit dont la majorité concerne les activités domestiques (Jakse, 2021). Pour rappel, en 2012¹¹ l'Insee évalue le nombre d'heures de travail lié à l'emploi à 38 milliards d'heures et celui du nombre d'heures de travail gratuit à 60 milliards dont 65 % sont effectuées par les femmes (Roy, 2012). L'équivalence monétaire basée sur le taux horaire du SMIC pour ces heures « gratuites, représentent environ 33 % du PIB.
- Se pose alors la reconnaissance de la contribution du travail gratuit lié à l'alimentation, à savoir en moyenne 380 à 400h annuel par personne. Les questions de « paiement » de ces contributions, devraient se réfléchir : ces contributions économiques gratuites peuvent – elles être une forme des cotisations sociales ?

⁹ En effet, nous pensons que la présence et les avis des enfants à partir de 7 ans est fondamentale comme utilisateur futur. De plus l'apprentissage collectif démocratique doit permettre de les intégrer au niveau des prises de décision.

¹⁰ https://www.reseau-salariat.info/videos/la_cotisation_sociale_cest_ultra_puissant/

¹¹ Seule et unique étude produite par l'Insee.

2.3 La création d'un service public de l'alimentation durable

La création d'un service public de l'alimentation durable, déployé aux échelles administratives, garantirait la mise au service de la sécurité sociale de l'alimentation durable, des dispositifs de politique publique existants. En outre, l'égalité entre les territoires est à prendre en compte du fait des diversités de production agricole liées à la géographie. Le premier confinement nous a montré l'interdépendance avec les autres pays européens et cette proposition de Sécurité sociale de l'Alimentation durable doit s'insérer dans une politique alimentaire européenne comme possible espace de souveraineté alimentaire, sans laisser de côté les liens avec les pays du Sud (IPES Food, 2019).

La mobilisation des outils de politiques publiques existants au service de ce dispositif, en particulier la restauration collective publique participe tout autant à ce processus. Par exemple, nous partons du constat que les lieux, le matériel et les compétences sont présents à travers la mise à disposition de quatre à cinq repas par semaine à midi : utiliser ces ressources « déjà-là » en direction de la population habitant ou travaillant à proximité de ces équipements le soir et durant les weekends ends font partie des pistes possibles rapidement. Par ailleurs, nous pouvons en profiter pour réorienter la production et la transformation en redirigeant l'offre alimentaire à l'échelle territoriale.

D'autres outils existent déjà et il s'agirait de renforcer leur cohérence au service de la Sécurité Sociale de l'Alimentation durable : en soutenant les marchés d'intérêts nationaux dans les régions pour approvisionner les villes et villages garantissant ainsi un accès universel à l'ensemble du territoire et les engager dans la transformation des compétences des intermédiaires ; en cessant de segmenter les plans incitatifs des collectivités territoriales (Climat, alimentation, urbanisme, etc..) et en recherchant comment les articuler, en orientant les achats de la restauration publique vers une diversification des denrées, en requalifiant les métiers liés aux activités de l'alimentation, etc.

3. LA CRÉATION D'UNE ALLOCATION ALIMENTATION DURABLE

L'élaboration d'une allocation alimentation durable (100 à 150 €/personne/mois)¹² pour tous les habitants et habitantes en France, soutiendrait l'accès à une diversification des régimes alimentaires. Celle-ci pourrait être attribuée dans un premier temps sans orientation, puis progressivement fléchée vers des denrées alimentaires respectant les enjeux de la SSAd. En outre, cette mesure fléchée progressivement, peut participer à la relocalisation d'une partie des activités des systèmes alimentaires locaux durables (Caillavet et al, 2021).

Dans cette période où la situation économique met à mal un grand nombre de familles, cette allocation permettrait de cadrer l'accès à l'alimentation en évitant d'assigner un sixième de la population à accéder à l'alimentation via l'aide alimentaires. Les études sur l'aide alimentaire

¹² Cette allocation fait également partie du socle commun du collectif national pour une SSA <https://securitesociale-alimentation.org/>

montrent toutes qu'une fois ce processus enclenché, pour la majorité des familles il est difficile d'en sortir. L'octroi de cette allocation sans fléchage sur deux années, puis orientée vers les produits frais permettrait l'apprentissage de changement de régimes alimentaires. Cette allocation sera, en même temps, un moyen pour les acteurs du système de faire évoluer l'offre selon des cahiers des charges respectant la voie vers la transformation écologique.

Par ailleurs, l'alimentation pourrait jouer un rôle préventif en matière de santé publique. Aujourd'hui, les maladies chroniques dans lesquelles l'alimentation joue un rôle, sont abordées d'un point de vue curatif. Certes, il ne s'agit pas d'arrêter la prise en charge médicale mais de proposer une vision différente : utiliser l'approche systémique et ainsi intervenir en amont avec une politique de prévention, et pas seulement curative comme actuellement.

CONCLUSION

La Sécurité Sociale de l'Alimentation durable doit donc s'appuyer sur l'ensemble de ces éléments pour asseoir sa légitimité.

La SSAd rend visible la nécessité d'une politique de l'Alimentation durable entendu comme une politique des systèmes alimentaires. Celle-ci doit se désencastrer de ministères de tutelles comme l'agriculture, la santé ou la cohésion sociale. Il ne s'agit pas de créer un énième ministère mais bien de comprendre cette politique comme transversale. Cependant dans un pays centralisé comme la France avec des institutions verticales, une politique transversale a de fortes chances d'être minorée. D'où la proposition de doter cette instance de moyens conséquents et d'obliger les politiques engageant une des activités du système alimentaire à s'inclure (pour partie) dans la politique alimentaire et non d'œuvrer de façon segmentée : la Sécurité Sociale de l'Alimentation durable devient alors l'outil majeur pour actionner la transition et la transformation alimentaire.

Élaborer un tel dispositif permettrait de faire exploser le « plafond de verre » auquel se confronte une multitude d'initiatives issues de la société civile organisée et de l'économie sociale et solidaire. La Sécurité Sociale de l'Alimentation durable, participerait réellement à la transition et la transformation écologiques, en respectant les hommes, les femmes et les générations à venir. Ainsi celle-ci, en appui sur ce que nous avons défini comme démocratie alimentaire produit de la valeur aux activités du système alimentaire qui, de fait, deviennent non capitaliste avec la promotion d'une économie sociale et populaire.

BIBLIOGRAPHIE

[1] [Caillavet, F., Darmon, N., Dubois, C., Gomy, C., Kabeche, D., Paturel, D Perignon, M., \(2021\) Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs. \[En ligne\] https://tnova.fr/societe/alimentation/vers-une-securite-alimentaire-durable-enjeux-initiatives-etprincipes-directeurs/](https://tnova.fr/societe/alimentation/vers-une-securite-alimentaire-durable-enjeux-initiatives-etprincipes-directeurs/)

[2] Conseil National Alimentation (2020) Avis n°89 : Retour d'expérience de la crise covid-19. Période du premier confinement national. [En ligne] https://cna-alimentation.fr/wpcontent/uploads/2021/07/CNA_Avis-89_Chronologie.pdf

[3] Desert, A (2021) Marché du halal : tendances et chiffres clés. Un marché difficile à estimer mais à fort potentiel. [En ligne] <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A32466-marche-duhalal-tendances-et-chiffres-cles.html>

[4] Frauenfelder, A. (2008) Consommations de viande, distinctions et régulations sociales. Carnet de bord, n°15. [En ligne] https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/carnets-de-bord/pdf/15_158.pdf

[5] Friot, B (2012) Un droit fondateur de la démocratie économique, in revue *Le Sujet dans la Cité*, n°12, p 92-107.

[6] IPES Food (2019) Vers une politique alimentaire commune pour l'Union Européenne. Les réformes et les réalignements nécessaires pour construire des systèmes alimentaires durables en Europe. [En ligne] https://www.ipes-food.org/_img/upload/files/CFP_ExecSummary_FR.pdf

[7] Le Feur, S. (2021) Rapport La souveraineté alimentaire, perspectives nationales, européennes et internationales. [En ligne] <https://www.sandrine-lefeur.fr/wp-content/uploads/2021/10/RapportSouverainete-alimentaire.pdf>

[8] Martin, T (2021) Les effets de la proposition de Sécurité sociale de l'alimentation sur les budgets alimentaires des ménages selon leur niveau de revenu. [En ligne] <https://securite-socialealimentation.org/production/securite-sociale-de-lalimentation-et-budgets-alimentaires-desmenages/>

[9] Ndiaye, P., Paturel, D (2020) Le droit à l'alimentation durable en démocratie. Nîmes : Champ Social.

[10] [En ligne] [http://www.champsocial.com/freebookLe droit l'alimentation durable en d mocratie,1168.pdf](http://www.champsocial.com/freebookLe%20droit%20l'alimentation%20durable%20en%20d%20mocratie,1168.pdf)

[11] Prud'homme, L (2018) Rapport sur alimentation industrielle : qualité nutritionnelle, rôle dans l'émergence de pathologies chroniques, impact social et environnemental de sa provenance. [En ligne] https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cealimindu/l15b1266-ti_rapportenquete#

LES RELATIONS INTERPERSONNELLES EN ENTREPRISE : DE NOUVEAUX CHAMPS DE L'AUDIT SOCIAL ?

François SILVA

Doyen de l'ICD Business School Paris, Chercheur au DICEN-CNAM

Victor COMBES

Professeur associé - ICD Business School Paris

INTRODUCTION

L'audit social représente depuis 50 ans un champ essentiel dans les sciences de gestion. Les outils qu'il déploie se focalisent plus sur les pratiques sociales au sens large que sur d'autres processus. C'est ainsi que ses outils proposent de mesurer la qualité sociale de l'entreprise afin de prévenir des risques individuels et collectifs et d'identifier de la valeur ajoutée (Igalens & Peretti, 2007). Toutefois, une dimension échappe aujourd'hui à l'audit social : les relations interpersonnelles. En effet, lorsqu'une conférence de la FNEGE en 2016 s'intitulait, non sans vouloir piquer la curiosité, « *Au Secours les relations Humaines reviennent* » (Lafont et al., 2016), c'était pour traduire le retour d'une autre dimension « oubliée » dans l'organisation (Chanlat, 1990). En effet, des travaux récents soulignent l'intérêt de distinguer la dimension relationnelle des dimensions sociales, collectives et émotionnelles (Combes & Silva, 2022). Notre communication a pour objectif de questionner l'intégration de nouveaux champs dans les pratiques d'audit social en apportant des éléments de réponse à la double question suivante :

« *Comment et à quoi bon intégrer la dimension relationnelle dans les pratiques d'audit social ?* »

Il s'agira de poser, *in fine*, la question de l'applicabilité d'un système de mesure qui se fonde sur « l'appréciation d'une conformité » (Igalens & Combemale, 2005, p. 18) à une dimension relationnelle dont la richesse naît en partie de sa capacité à dépasser l'idée de conformité.

AUDIT SOCIAL ET ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH

L'audit est avant tout une méthode permettant de vérifier si une organisation respecte un certain nombre de procédures internes. Il s'agit d'un exercice rigoureux, qui se fonde sur le respect de critères préétablis, pour permettre à l'organisation de prendre connaissance de son degré de conformité avec les attentes liées à ces critères. L'audit est en cela un outil de prise de décision, mais aussi un outil au service d'une meilleure communication de l'organisation envers ses différentes parties prenantes.

Le qualificatif de « social » dans l'audit a émergé dans un contexte où les entreprises ont perçu l'importance de prendre en compte d'autres dimensions dans leurs audits respectifs, dans le cadre de l'évolution du travail et de ses représentations. À la fin des années 70, au moment où celui-ci fait son apparition, on retrouve dans les éléments d'analyse de l'audit social les composantes principales de la fonction RH. C'est ainsi que l'audit social s'est focalisé sur le climat social, les emplois, les recrutements, l'absentéisme, les politiques salariales, la formation. Depuis, l'audit social se centre surtout sur les enjeux juridiques, sociaux et financiers des organisations.

Toutefois, la fonction RH ne cesse d'évoluer (Peretti, 2019; Silva, 2014) : les périmètres, les métiers, et le poids des RH ont bien changé depuis cinquante ans. Depuis les années 2000 et l'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les représentations du monde du travail sont en train de se transformer, mettant progressivement à l'honneur des « dimensions oubliées » (Chanlat, 1990). La fonction RH s'en trouve bouleversée et sommée de se transformer. Ainsi, d'une approche centrée sur les processus, avec notamment l'apparition des systèmes d'information, la fonction RH intègre désormais une approche davantage centrée sur les personnes et leurs interactions. C'est ainsi que l'on voit apparaître des départements RH liés à la marque employeur, à la qualité de vie au travail, à la diversité. Les experts en audit social en ont pris conscience puisque la littérature indique en effet que ces dimensions-là sont intégrées dans le référentiel : la responsabilité sociale (Peretti, 2019), l'éthique (Igalens et al., 2014) la qualité de vie au travail (Carpentier et al., 2010), la diversité (Zannad & Stone, 2010) mais aussi des facteurs de risques comme le stress (Duyck & Lahmouz, 2010).

L'AUDIT SOCIAL FACE À UN BASCULEMENT RELATIONNEL

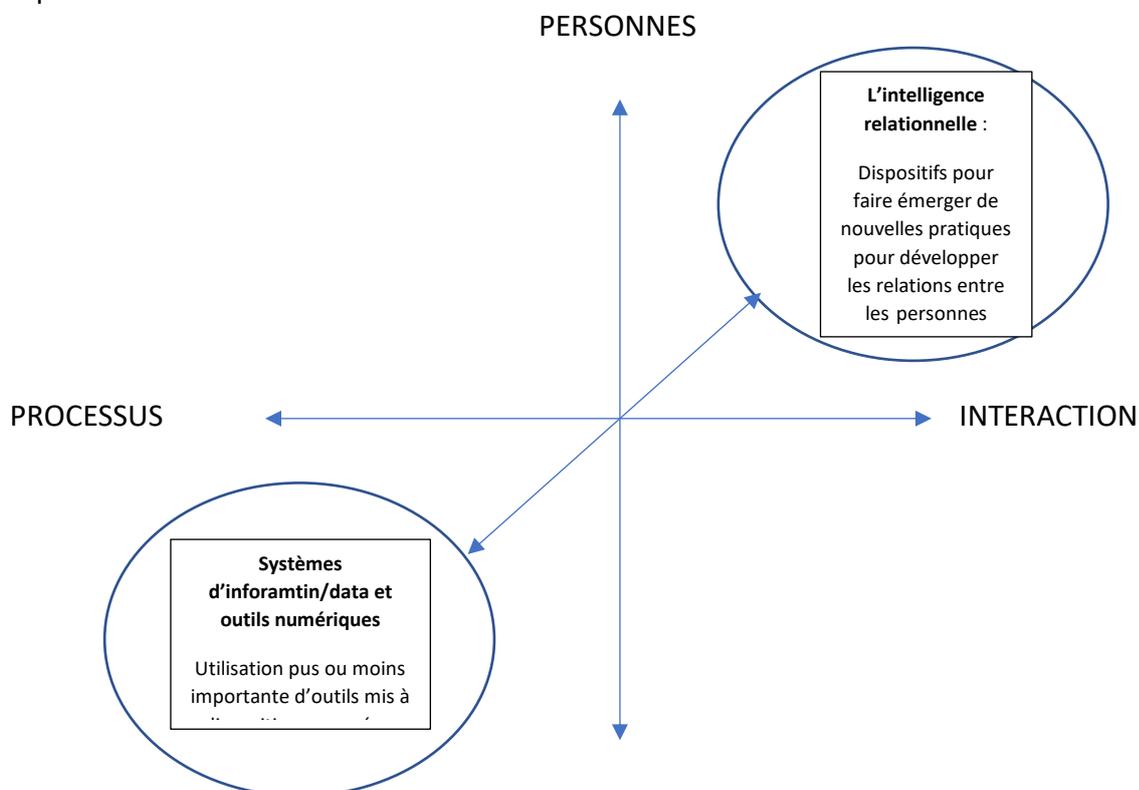
L'évolution de l'audit social suit ainsi celle de la fonction RH. Quand cette dernière devient la cible de critiques, et est sommée de se transformer, l'audit social lui aussi se transforme. Or, un changement majeur dans les organisations est en train d'opérer, depuis la crise sanitaire, que nous nommons « basculement relationnel ». La qualité des relations interpersonnelles devient le nouvel « or noir » des organisations, puisqu'elle exerce une influence notable sur l'efficacité, la créativité et la réactivité d'une organisation qui passent par la capacité des équipes à savoir travailler ensemble. Les relations interpersonnelles, une des thématiques privilégiées de la psychosociologie, reviennent au premier plan, et attirent de fait l'attention de la fonction des ressources humaines. Ce basculement relationnel nécessite le passage de relations hiérarchiques verticales à des relations horizontales au travail. La figure du chef qui donne des ordres à ses subordonnés qui sont obéissants, (*command and control*) n'est plus appropriée face aux exigences de travail collaboratif et de libération de la parole. Les entreprises, plongées dans une urgence et des tensions organisationnelles (perte de sens, désimplification et démotivation des salariés) doivent apprendre à favoriser des relations de qualité entre les collaborateurs pour qu'ils soient en situation de résoudre, en équipe, les nouvelles questions auxquelles elles sont confrontées. Cela dépasse la logique de l'intelligence collective, qui met en évidence les fondements d'un collectif d'une équipe par rapport à une somme d'individualités (Lévy, 1997).

C'est ainsi qu'après avoir développé l'intelligence sociale, collective, émotionnelle, les chercheurs mettent en évidence la nécessité, pour le management, de favoriser une « intelligence relationnelle » (Combes & Silva, 2022). Mais loin de représenter une énième déclinaison, cette intelligence relationnelle représente au contraire la voie vers une approche différente du collectif et de sa gestion. Cette notion centre l'équipe comme un ensemble d'interactions entre les personnes.

C'est la remise en question des conceptions utilitaristes et instrumentalisantes de l'intelligence, point commun entre les définitions dominantes des intelligences sociales, collectives ou émotionnelles. L'intelligence relationnelle correspond à la nature des échanges dans lesquels chacun des interlocuteurs adopte une posture authentique. Cette dernière doit être fondée sur le don et le contre-don, qui permet à plusieurs personnes de se reconnaître mutuellement et d'entrer dans une relation de respect, d'écoute et d'altérité. Il s'agit de sortir du cadre de la « *productivity first* » au profit d'un « *primum relationis* » (Maffesoli, 2007, p. 166). Concrètement, cela signifie que les organisations doivent pouvoir créer les conditions permettant aux personnes de faire émerger cette intelligence relationnelle au quotidien.

Depuis le début des années 2000, nous sommes en train d'assister à un basculement de l'approche du travail jusqu'alors basée sur la gestion de l'information « processurale » vers des interactions et des relations entre les personnes, outillées par des technologies numériques. Ce travail collaboratif permet la virtualité, abolit les distances (K. Harrison-Broninski, 2005) et surtout crée les conditions pour optimiser les nouveaux modes de travail basés sur des logiques de projets (Y. Benkler, 2006). Comme le diagramme le décrit ci-dessous, les entreprises doivent basculer de l'information à l'interaction entre les personnes.

À partir des années 2000



INFORMATIONS

À partir des années 80

A partir d'un schéma de F Silva, E.

Soulier 2011

Le basculement des organisations du numérique vers le travail coopératif explique le regain d'intérêt de cette notion d'intelligence relationnelle dans les organisations. Le premier est la polarisation de l'économie mondiale autour des services, qui suppose logiquement un accroissement du nombre et de la fréquence des échanges et donc des relations interpersonnelles. Le second est la mise en place progressive de nouvelles formes d'organisation du travail « *qui accordent une place prépondérante aux collectifs de travail et augmentent fortement les occasions de relations interpersonnelles et de communication à travers la réalisation de projets et le travail en équipe* » (p.92 Loarer, E. (2005))

COMMENT INTÉGRER LES RELATIONS IMPERSONNELLES DANS L'AUDIT SOCIAL ?

Face à ce « new deal relationnel » qui prend de plus en plus d'ampleur, les pratiques d'audit sociales doivent évoluer, mais toute la question réside dans le « comment ? ». En effet, comment concilier cette quête d'une authenticité relationnelle et des pratiques centrées sur la mesure, l'objectivisation et la rationalisation ?

Il semble *a priori* y avoir une difficulté majeure concernant cet objectif. Le rationalisme ne s'accorde pas avec la notion émergente d'intelligence relationnelle. Le cas de l'entreprise Orpéea (Castanet, 2022) nous le rappelle ainsi de manière fulgurante. Dans un EHPAD, ce qui devrait primer, ce devrait être en premier lieu l'attention portée aux résidents. Dit autrement, ce qui devrait faire la différence pour une personne qui vit en EHPAD, ce devrait être la qualité et l'attention dans la relation soignants/résidents, et pas seulement la qualité de la nourriture ou des activités proposées. C'est la façon dont un soignant va vouloir et pouvoir passer ce quart d'heure de plus avec une personne, lui parler, lui raconter une anecdote, la faire rire, lui tenir la main, avoir un geste bienveillant et affectueux. Or, les pratiques managériales à l'œuvre dans ce type de structures font à peu près tout pour éliminer ce genre de gestes, d'attitudes, de regards. Par le truchement d'un management financier, qui ne répond qu'aux objectifs de rentabilité, les soignants se retrouvent plongés dans un cadre de travail oppressant voire infernal, qui les empêche de prendre le temps d'être dans une posture de care, et d'intelligence relationnelle avec les bénéficiaires. Ces structures sont focalisées sur une gestion comptable quand l'objectif d'un EHPAD devrait être de mettre en place un service à haute valeur relationnelle.

C'est ainsi que l'audit social, parce qu'il reste une forme d'audit, s'accommode mal de ce basculement relationnel, quand bien même il devient central dans les organisations. En effet, la mesure, qui est un principe fondamental de l'audit, peut difficilement s'appliquer à de telles dimensions relationnelles, fondées sur l'authenticité, la générosité et la convivialité. Si des dispositifs de mesure sont mis en place pour « mesurer le climat relationnel » des entreprises,

ces derniers demeurent des indicateurs chiffrés, qui ne peuvent rendre compte de cette intelligence relationnelle.

Est-ce à dire que l'audit social ne doit pas s'aventurer sur ces champs-là et refuser d'intégrer la dimension relationnelle ? Nous ne le pensons pas. En effet, s'il est impensable de chercher à mesurer un regard ou un sourire, d'autres voies sont possibles. Une thèse en sciences de gestion¹ a mis en évidence le rôle de plusieurs démarches dans le développement des conditions propices à l'intelligence relationnelle au travail. Parmi celles-ci, on retrouve les communautés de pratique (Lave & Wenger, 1991), les groupes de paroles Balint (Balint, 1979), les ateliers d'échanges de pratiques ou encore les groupes de co-développement professionnel (Champagne & Payette, 1997). Ce qui est commun à ces démarches, c'est la volonté de poser un cadre de sécurité psychologique permettant aux personnes d'être dans des interactions de confiance et de respect mutuels. En mettant en place ce genre de démarches, les organisations ont la possibilité de donner aux salariés l'opportunité de créer du lien, en dehors de toute instrumentalisation et orientation utilitariste. Nous suggérons ainsi que l'audit social puisse intégrer dans son spectre la présence de ce type de démarches mais surtout leur déploiement. La fonction RH a un rôle important à jouer dans leur mise en place et leur pérennité (Silva 2023). Il s'agirait dès lors de vérifier (puisque l'audit est inséparable de la notion de normes) que les organisations auditées soient bien en train de prendre le virage relationnel en mettant en place ce genre d'initiatives permettant l'intelligence relationnelle.

CONCLUSION

Nous avons ainsi discuté la pertinence d'intégrer de nouveaux champs dans les pratiques d'audit social afin de répondre à ces deux questions :

Comment renouveler l'applicabilité d'un système de mesure qui se fondait jusqu'à présent sur « l'appréciation d'une conformité » pour prendre en compte les dimensions relationnelles ?

Quelles nouvelles démarches l'audit social doit-il alors intégrer ?

Nous suggérons donc d'approfondir ce premier travail de recherche afin d'évaluer la possibilité de faire évoluer l'audit social pour lui permettre de jouer un rôle dans la grande mutation des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Balint, E. (1979). The Balint Group Approach. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 72(6), 469-471. <https://doi.org/10.1177/014107687907200617>

[2] Benkler Y., (2006). *La richesse des réseaux*, Presses Universitaires de Lyon

¹Victor COMBES, 2022, <https://www.theses.fr/2022HESAC005>

- [3] 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>
- [4] Castanet, V. (2022). *Les fossoyeurs*. Fayard.
- [5] Champagne, C., & Payette, A. (1997). *Le Groupe De Codéveloppement Professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
- [6] Chanlat, J.-F. (Éd.). (1990). *L'Individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. Presses de l'Université Laval ; Editions Eska.
- [7] Combes, V., & Silva, F. (2022). Renouveler la communication managériale par l'intelligence relationnelle: *Communication & management*, Vol. 19(1), 55-66. <https://doi.org/10.3917/comma.191.0055>
- [8] Duyck, J.-Y., & Lahmouz, K. (2010). Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : Le cas Assuria FC: *Management & Avenir*, n° 38(8), 117-137. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0117>
- [9] Harrison-Broninski K. (2005). *Human interactions, Meghan-Kiffer Press*
- [10] Igalens, J., & Combemale, M. (2005). *L'audit social*: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.combe.2005.01>
- [11] Igalens, J., Joras, M., & Manenc, B. (2014). La sûreté éthique. Du concept à l'audit opérationnel : Publié en juin 2010 aux Editions EMS Management et Société, 153 pages. *Sécurité et stratégie*, 15(1), 76. <https://doi.org/10.3917/sestr.015.0076>
- [12] Igalens, J., & Peretti, J.-M. (2007). *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- [13] Lafont, B., Faibis, L., Scouarnec, A., Jaïdi, Y., Besseyre des Horts, C.-H., Louart, P., Serre, B., Igalens, J., Barth, I., Moulins, X., & Thévenet, M. (2016). *Au secours les relations humaines reviennent*. Au secours les relations humaines reviennent, Paris.
- [14] Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation* (1^{re} éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- [15] Lévy, P. (1997). *L' intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*. La Découverte.
- [16] Loarer, E. (2005). *Intelligence sociale et intelligence émotionnelle*. In J. Lautrey & J. F. Richard, *L'intelligence. Traité des Sciences Cognitives* (Hermès, p. 91-197).
- [17] Maffesoli, M. (2007). *Le réenchantement du monde*. Table ronde.
- [18] Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines* (17e éd). Vuibert.

[19] Silva, F. (2014). 14. *Réinventer la fonction RH pour faire entrer l'entreprise dans le numérique*: In *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?* (p. 145-154). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.barab.2014.01.0145>

[20] Silva, F. (2023) dossier spécial sur *la fonction RH chercheur et apprenant*
<https://www.jobsferic.fr/livr.../drh-chercheur-et-apprenant/>

[21] Zannad, H., & Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise : Pour quoi et comment ? : *Management & Avenir*, n° 38(8), 157-175.
<https://doi.org/10.3917/mav.038.0157>

DÉTERMINANTS DES COMPORTEMENTS DÉVIANTS DANS LES PROGRAMMES PUBLICS : CAS DE LA COUVERTURE MALADIE UNIVERSELLE DANS LES ÉTATS-MEMBRES DE L'UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST-AFRICAINE

Barthélémy Hugues Maxime TCHIBOZO, DBA.

Consultant international. Expert Conseil en financement et management des systèmes de santé et de protection sociale ; Assurance maladie universelle ; Plaidoyer et mobilisation de ressources pour les secteurs sociaux.

htcourrier@yahoo.fr

RÉSUMÉ

Notre étude a pour but de contribuer à la pérennisation des dispositifs de couverture maladie universelle dans les États membres de l'UEMOA, en proposant des modèles de minimisation des déviations comportementales dans le déploiement de ces dispositifs. L'objectif général est de comprendre les facteurs explicatifs des comportements déviants dans la mise en œuvre de la couverture maladie universelle dans les États membres de l'Union, afin de proposer des mesures pour réduire leur ampleur. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative de recherche. Les méthodes d'investigation utilisées sont : la revue de littérature, la revue documentaire, l'observation participante et la réalisation d'entretiens semi directifs.

Nos résultats mettent en relief : les enjeux liés à la mise en œuvre des programmes de couverture universelle du risque maladie dans l'espace UEMOA ; les formes et manifestations des déviations comportementales observables dans le cadre de ces programmes ainsi que les facteurs explicatifs de ces comportements contre-normatifs. Différentes mesures correctrices des déviations étudiées sont également formulées. Un modèle explicatif des déviations comportementales et un modèle de contrôle de ces déviations sont proposés dans le but de réduire leur ampleur afin de garantir la pérennité des stratégies nationales de couverture universelle du risque maladie dans les États membres de l'UEMOA.

MOTS-CLÉS :

Déterminants, Déviance comportementale, Couverture Maladie Universelle, Modèles, UEMOA.

ABSTRACT

The aim of our study is to contribute to the sustainability of universal health coverage schemes in WAEMU member states by proposing models for minimizing behavioral deviance in the deployment of these schemes. The general objective is to understand the factors that explain deviant behavior in the implementation of universal health coverage in the member states of

the Union, in order to propose measures to reduce their extent. In order to do so, we have adopted a qualitative research approach. The investigative methods used are: literature review, document review, participant observation and semi-structured interviews.

Our results indicate: the issues related to the implementation of universal health coverage programs in the WAEMU, the forms and manifestations of behavioral deviations that can be observed within the framework of these programs and the factors that explain those counter-normative behaviors. Various corrective measures for the deviations studied are also formulated. An explanatory model of behavioral deviance and a control model of such deviance are proposed with the aim of reducing the extent of deviance in order to guarantee the sustainability of national strategies for universal health coverage in WAEMU member states.

KEYWORD

Determinants, Behavioral deviance, Universal Health Coverage, Models, WAEMU.

INTRODUCTION

Dans le but d'améliorer l'accès des populations aux soins et services de santé de qualité, la plupart des pays membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) ont opté pour l'instauration de mécanismes nationaux de couverture du risque maladie qui prennent en compte toutes les couches sociales dans les pays concernés.¹

Ces différentes initiatives sociales suscitent d'énormes espoirs au sein des populations africaines, surtout parmi les couches sociales vulnérables. Elles sont néanmoins confrontées, dès leurs naissances, à d'importants dysfonctionnements dont des cas de fraudes et abus de la part de plusieurs catégories d'acteurs du système de protection sociale. Il est à craindre même un accroissement des déviations, en rapport avec une augmentation du nombre d'affiliés, du volume des prestations offertes, des activités à développer et des ressources à injecter dans le système. Ce qui pourrait compromettre la viabilité et, par conséquent, la pérennité des stratégies nationales de couverture maladie universelle dans les États.

Ainsi, notre étude a pour but de contribuer à la pérennité des dispositifs de couverture maladie universelle dans les États membres de l'UEMOA, en proposant des modèles de minimisation des comportements déviants, notamment les fraudes et abus, dans la mise en œuvre des dispositifs. L'objectif général est de comprendre les facteurs explicatifs des comportements déviants dans la mise en œuvre de la couverture maladie universelle dans les États membres de l'UEMOA, afin de proposer des mesures pour réduire leur ampleur.

De façon spécifique, il s'agit de :

¹ Sur les 8 pays que compte l'Union, 7 (à l'exception de la Guinée Bissau) sont dans la dynamique de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie nationale de couverture du risque maladie qui vise, à terme, à couvrir l'ensemble des couches sociales.

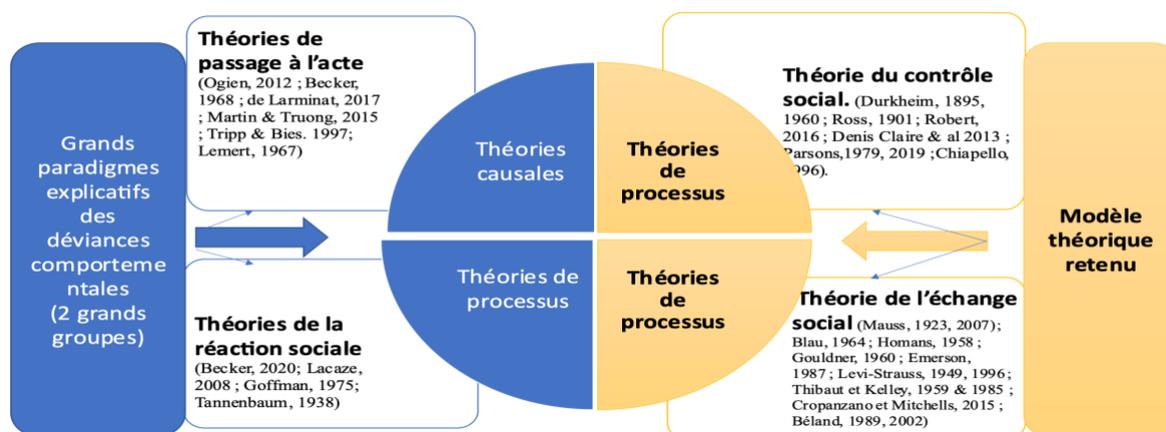
- (i) Décrire les enjeux liés à la mise en œuvre de la couverture maladie universelle dans l'espace UEMOA, au regard des contextes nationaux et des acteurs en présence ;
- (ii) Appréhender les manifestations des comportements déviants observés dans la mise en œuvre de la couverture maladie universelle dans les États membres de l'UEMOA ;
- (iii) Cerner les causes des comportements déviants observés dans la mise en œuvre de la couverture maladie universelle dans les États membres de l'UEMOA et
- (iv) Formuler des approches de solutions pour réduire durablement les comportements déviants, afin de renforcer la viabilité des dispositifs nationaux de couverture universelle du risque maladie et contribuer ainsi à garantir leur pérennité.

Les fruits de cette étude sont ici restitués en quatre parties : cadre théorique mobilisé, méthodologie adoptée, présentation des résultats et discussions.

1. CADRE THÉORIQUE MOBILISÉ

Afin de cerner tous les contours des facteurs explicatifs de la déviance ainsi que les interactions « déviants-société », largement variables, qui peuvent expliquer en grande partie les actes déviants, nous avons opté pour un modèle basé sur les théories de processus. Cela nous a amené à pencher pour le paradigme de la réaction sociale au lieu de celui du passage à l'acte. Nous avons choisi d'analyser le phénomène de la déviance dans les programmes de couverture maladie universelle sous un double angle : non seulement au regard de l'existence des normes sociales de régulation et du contrôle de leur application, mais également en fonction de l'intérêt des acteurs dans une relation sociale. Dès lors, nous avons choisi de nourrir le modèle conceptuel de notre étude par deux théories : « la théorie du contrôle social » et « la théorie de l'échange social ». Les théories mobilisées au cours de notre étude sont récapitulées ainsi qu'il suit :

Figure 1. Synthèse des théories mobilisées



2. MÉTHODOLOGIE

2.1. Type d'étude et méthodes d'investigation

Nous avons opté pour une approche qualitative de recherche, notre étude ayant une visée exploratoire. Les méthodes d'investigation adoptées sont : la revue de littérature, la revue documentaire, l'observation participante et les entretiens semi-directifs. Le cadre de notre étude est constitué de 7 des 8 États membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Dans chaque pays concerné, nous nous sommes intéressés aussi bien aux structures impliquées dans la stratégie nationale de couverture du risque maladie qu'aux partenaires qui appuient ladite stratégie. Les dispositifs nationaux étudiés sont décomposés en fonctions, mécanismes, supports et défis auxquels sont rattachés un certain nombre d'items, comme suit.

Tableau 1. Synthèse des principaux centres d'intérêt et des items retenus dans le cadre de l'étude

Centres d'intérêt	Fonctions	Mécanismes	Supports
Items correspondants	<ul style="list-style-type: none"> - Ciblage des bénéficiaires - Immatriculation et affiliation - Recouvrement des cotisations - Fourniture des prestations sanitaires - Gestion du risque maladie (conventionnement avec les prestataires, paiement des prestataires, suivi du risque, tenue des statistiques et rapportage) - Communication, sensibilisation et mobilisation sociale - Sécurisation du dispositif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Régimes d'assistance (programmes de gratuité totale ou partielle, ciblée ou non...) - Régime d'assurance maladie (assurance communautaire, assurance maladie commerciale, assurance maladie obligatoire...) - Régimes mixtes ou hybrides. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre juridique, institutionnel et organisationnel - Mécanisme de financement - Système d'information (informatique, numérique...) - Système de suivi et d'évaluation - Système de capitalisation des acquis et des bonnes pratiques et de gestion des connaissances.
<p>Défis à relever : Qualité des prestations, efficacité, efficience, solidarité, équité, prise en compte des groupes sociaux vulnérables, prise en compte des acteurs des secteurs informel et agricole, passage rapide à l'échelle (extension, généralisation...).</p>			

2.3 Collecte des données de terrain

2.3.1 L'observation participante

L'observation participante nous a permis d'explorer en profondeur, et en situation réelle, certaines pratiques dans les formations sanitaires, les pharmacies hospitalières et les pharmacies d'officine. En complément des données formellement recueillies lors des interviews, nous avons ainsi cerné l'expression sous-jacente de certaines pratiques (comme

par exemple le mauvais accueil des malades, le rançonnement au sein des institutions sanitaires, la « connivence médecin-patient » ou « la connivence pharmacien-patient ».

2.3.2 Les entretiens semi-directifs

Notre échantillon est composé de 66 personnes dont : 55 acteurs nationaux, 7 partenaires techniques et financiers, 2 cadres d'institutions sous-régionales et 2 cadres d'institutions régionales. Tous les enquêtés ont fait l'objet d'un choix raisonné, ce qui nous a permis de prendre en compte les acteurs qui, sur ces programmes ou dans ces différentes institutions, ont effectivement travaillé à la mise en œuvre de diverses fonctions du dispositif de couverture du risque maladie.

Les entretiens ont été effectués sur la base de huit (8) guides dont les contenus sont adaptés aux catégories de cibles enquêtées. Les guides sont élaborés autour des centres d'intérêts énumérés plus haut dans le tableau n° 1. Sur les 66 sujets approchés, 63 ont été effectivement interviewés (soit un taux de réponse de 95,45 %), 2 ayant été indisponibles et 1 s'étant désisté au dernier moment pour des raisons, a-t-il évoqué, de convenance personnelle. Compte tenu du contexte sanitaire particulier dans lequel s'est déroulée l'enquête et qui est caractérisé par la pandémie de la COVID 19, nous avons été suffisamment flexible quant aux médias de collecte. Ainsi, 31 entretiens ont été réalisés en face à face, 21 via Zoom, 4 via Skype, 3 par WhatsApp et 1 par téléphone mobile. Trois (3) enquêtés ont préféré recevoir le fichier comportant les questions pour y répondre par écrit.

2.4 Traitement, analyse et interprétation des données

Nous avons procédé à un traitement manuel des données. Ce qui, quoique fastidieux, nous a permis de restituer les données de la manière la plus fidèle possible en essayant de « *réconcilier la complexité, le détail et le contexte* » (Tchankam et al., 2020). L'approche adoptée pour l'analyse des données recueillies est l'analyse de contenu. D'abord, nous avons réalisé le « verbatim » en mettant les informations recueillies sous forme de texte. Le but visé est d'organiser le matériel d'enquête sous un format plus accessible à l'analyse, au lieu de traiter directement des enregistrements audio (Auerbach & Silverstein, 2003). Ensuite, nous avons rassemblé les questions, établi des catégories et classé les réponses en fonction de celles-ci. Puis, nous avons procédé au dépouillement des résultats en fonction des catégories retenues (Beaulieu & Kalika, 2017), en considérant les objectifs spécifiques de l'étude comme les unités d'analyse. Enfin, nous avons interprété les résultats obtenus en nous appuyant sur notre propre expérience du secteur de la couverture du risque maladie et du phénomène étudié : les déviances comportementales.

3. RÉSULTATS

3.1. Les enjeux de la couverture maladie universelle dans l'espace UEMOA

Ces enjeux sont multiples et multiformes. Ils revêtent un caractère politique, économique, socioculturel et sanitaire. Ils s'apprécient tant au plan stratégique qu'au plan opérationnel des dispositifs de couverture du risque maladie.

Au plan stratégique, la conception et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de couverture universelle du risque maladie représente, pour les Gouvernants, un levier important de politique nationale et internationale dans la mesure où la santé est un droit fondamental des citoyens, reconnu par les constitutions de tous les États membres de l'Union. Il s'agit en effet d'établir une certaine équité sociale en réduisant les barrières liées à l'accès des populations, en particulier des groupes sociaux vulnérables, aux soins et services de santé de qualité.

Aussi, ces initiatives s'inscrivent-elles dans le cadre des engagements internationaux auxquels les pays ont souscrit en matière de protection de la santé de leurs citoyens. Dès lors, elles prennent une place prépondérante dans les programmes d'actions élaborés par les pouvoirs publics². Enfin, la mise en œuvre d'une stratégie nationale de couverture universelle du risque maladie est perçue dans les États comme un enjeu de société dans la mesure où elle vise à construire une solidarité nationale pour asseoir une cohésion sociale. (OMS-UE, 2015).

Au plan opérationnel, les enjeux sont tout autant nombreux et importants. Ils ont trait à chacune des fonctions majeures du dispositif. Ils sont portés par les acteurs depuis le ciblage des bénéficiaires jusqu'à la mobilisation sociale en passant par l'immatriculation des affiliés, le recouvrement des cotisations, la fourniture des prestations sanitaires, la gestion du risque maladie et la sécurisation des données.

3.2. Les manifestations des comportements déviants

Les manifestations des déviations étudiées sont fonction des postures adoptées par les acteurs concernés face aux enjeux et contraintes. Multiples et multiformes, ces comportements contre-normatifs varient selon les catégories d'acteurs et peuvent être notés chez tous les groupes d'acteurs. Les formes et manifestations des déviations observées chez ces acteurs sont récapitulées dans le tableau 2 ci-dessous.

² Par exemple : Au Bénin, il s'agit du Programme d'Action du Gouvernement (PAG) : 2016-2021 intitulé « Bénin Révélé » lancé à Cotonou le 16 décembre 2016. Il comprend une série de réformes et des projets phares dont le principal est le Projet « Assurance pour le Renforcement du Capital Humain (ARCH) » avec quatre composantes majeures : l'assurance maladie, l'accès au crédit, la formation au métier et l'assurance retraite. Le volet principal en est l'assurance maladie. Au Sénégal, il s'agit du Plan « Sénégal Emergent - PSE » qui est le cadre de référence des politiques publiques au Sénégal. Le PSE est une stratégie décennale sur la période 2014-2023, adossée à une vision, celle d'un Sénégal émergent à l'horizon 2035 à travers trois axes stratégiques qui sont (i) la transformation structurelle de l'économie et de la croissance, (ii) le capital humain, protection sociale et développement durable et (iii) la gouvernance, institutions, paix et sécurité.

Tableau 2. Formes et manifestations des déviations comportementales chez les prestataires de soins, les dispensateurs de médicaments, les consommateurs de soins, les gestionnaires des mécanismes de couverture du risque maladie et les employeurs.

Catégories d'acteurs	Formes de déviations	Manifestations des comportements déviants
Prestataires de soins et dispensateurs de médicaments (centres de santé, hôpitaux, pharmacies hospitalières, pharmacies d'officine...)	Mépris à l'égard du patient ; Fraudes et abus dans la fourniture des prestations et/ou dans la dispensation des produits de santé (médicaments et consommables médicaux)	Mauvais accueil du patient ; faible implication du patient dans la formulation et l'administration du traitement ; traitement discriminatoire des patients selon le mode de paiement des soins ; Induction de la demande de soins (consultations, hospitalisations, prescription de médicaments ou examens médicaux non justifiés) ; « sur prescription » ; surfacturation ; consultations fictives ; hospitalisations fictives ; fabrication de faux documents (faux certificats médicaux, fausses factures...) ; non-respect des normes et protocole de prise en charge des malades ; rançonnement des malades sous formes de racket ou d'arnaque ; ventes illicites de médicaments aux malades ; connivence avec le patient ; connivence avec le gestionnaire du régime...
Consommateurs de soins (bénéficiaires des régimes de CRM)	Fraudes lors du ciblage des bénéficiaires ; fraudes lors de la déclaration de revenus ; fraudes et abus lors de l'accès aux prestations sanitaires.	Fausse déclaration ou manœuvres dolosives pour se retrouver indûment sur la liste des bénéficiaires ; fausse déclaration de revenu pouvant influencer le montant de la prime à payer ; fausse déclaration lors de la souscription du contrat d'assurance ; surconsommation ; fausse déclaration de sinistre santé (faux malade) ; substitution de bénéficiaires ; utilisation frauduleuse de documents de prise en charge (carte d'assurance maladie, carnet de soins) ; connivence avec le prestataire de soins ou le dispensateur de médicament ; connivence avec le gestionnaire du régime...
Gestionnaires de régimes de couverture du risque maladie (agences gouvernementales, caisses d'assurance maladie, sociétés privées d'assurance, mutuelles de santé...)	Sélection adverse ; laxisme dans le traitement et/ou la validation des dossiers des prestataires ; connivence avec les prestataires de soins et les dispensateurs de médicaments.	Refus d'intégrer, dans le portefeuille-santé, des assurés potentiel qui représentent un gros risque ou qui entraînent une morbidité importante ; Validation de prestations que l'on sait non essentielles ou fictives (c'est-à-dire non fournies aux bénéficiaires). Validation des « sur prescriptions » faite par les praticiens. Non règlement à bonne date des sinistres santé...
Employeurs	Fraudes et abus lors de la déclaration des assurés ou du paiement des primes ou cotisations sociales.	Fausse déclaration du revenu de l'assuré pouvant influencer le montant de la prime à payer ; non reversement de primes collectées ou prélevées à la source sur le revenu du salarié-assuré ; non-paiement des compléments de primes ou de la part patronale.
Conséquences des déviations : Biais dans le ciblage des bénéficiaires ; paiement de prestations non effectives ; paiement de prestations à des prix injustifiés ; hausse anormale de la sinistralité ; perte de gain pour le régime, méfiance des acteurs / partenaires ; perte de crédibilité du régime ; compromission de la viabilité du régime (déficit, insolvabilité...).		

3.3. Les facteurs explicatifs des comportements déviants

Sans chercher à hiérarchiser les facteurs explicatifs (tableau n°3 ci-dessous), nous les avons répertoriés et classés en deux grandes catégories : (i) les facteurs politico économiques, institutionnels et organisationnels et (ii) les facteurs socioculturels.

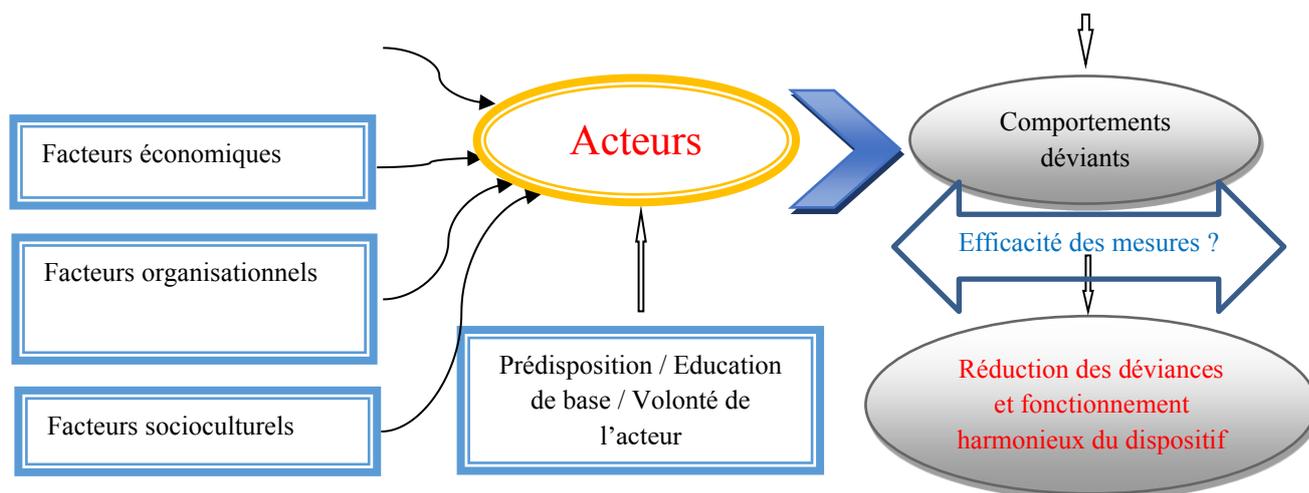
Tableau 3. Récapitulatif des facteurs explicatifs des déviations comportementales relevées dans les programmes de couverture du risque maladie dans les Etats membres de l'UEMOA

Type de facteurs	Description succincte
Facteurs politico-économiques, institutionnels et organisationnels	<p>1. Trop forte implication des politiques entraînant une difficile démarcation entre le nécessaire « portage politique » et la néfaste « politisation » des dispositifs. 2. Faiblesse du plateau technique des formations sanitaires (infrastructures, équipements, matériels...) et insuffisance du personnel qualifié. 3. L'épineuse question du financement. Retard dans la mise à disposition des formations sanitaires publiques des ressources nécessaires à leur fonctionnement. Décalage de calendrier plus ou moins important entre le vote du budget et l'allocation effective des ressources aux formations sanitaires. D'où, une difficile démarcation entre « se débrouiller avec les moyens du bord » et ce qui peut être considéré comme un comportement déviant. Allocation peu optimale et utilisation peu rationnelle des ressources. 4. Le désir des acteurs de maximiser leurs pouvoirs d'achat. « Perte de gain » pour le personnel soignant, du fait de certaines réformes intervenues, dans plusieurs pays, dans le secteur de la santé. D'où une certaine tendance à vouloir compenser le « manque à gagner » par des actes contre-normatifs.</p> <p>5. La faiblesse des mécanismes de gestion du risque maladie. 6. Les dysfonctionnements managériaux : gouvernance pathogène des formations sanitaires, faiblesse des stratégies, techniques et outils de contrôle, de suivi et d'évaluation ; manque de rigueur dans l'application des textes (règles déontologiques, juridiques et réglementaires) et des documents de référence ; influence des délégués médicaux. 7. La faible dématérialisation des processus, 8. Des mécanismes inadaptés de collecte et de gestion des cotisations.</p>
Facteurs socioculturels	<p>1. Analphabétisme et ignorance par les bénéficiaires de leurs droits et devoirs 2. Légitimation sociale de la déviance : Pratiques de corruption en milieu sanitaire fortement légitimées par de nombreuses franges de la société. Le corrompu qui, dans son environnement professionnel ou dans sa communauté d'appartenance, se fait passer pour le « bon samaritain » est adulé et protégé au lieu d'être dénoncé et combattu. 3. Besoin de solidarité entre membres d'une même famille ou d'une même communauté. 4. La généralisation et la banalisation, au sein de la société, de certains types de comportements. 5. Les prédispositions de l'auteur de l'acte déviant (éducation de base, volonté personnelle de passage à l'acte...).</p>
<p>Quelques anecdotes enregistrées, en lien avec les facteurs explicatifs : 1) « En situation de pénurie, nous sommes tenus de nous débrouiller avec les moyens du bord » Dr P., Médecin (Côte d'Ivoire). 2) « Je vous comprends, monsieur. Mais, à ma prise de fonction, je me suis rendue compte que tout le monde faisait comme ça. Alors, je n'ai pas voulu m'en priver, surtout que ça me permet d'arrondir les fins du mois ». Mme H., Sage-femme d'Etat (Burkina Faso). 3) « Tenez Monsieur ! Ils investissent dans l'acquisition de véhicules 4x4 rutilantes pendant que nous manquons de stéthoscope pour examiner les parturientes ou de thermomètre pour prendre la température des enfants ». Dame F., Sage-Femme d'Etat (Mali). 4) « Je le fais malgré moi car je ne peux être à jour de mes cotisations à l'assurance maladie et laisser sans soins mes proches qui n'ont pas les mêmes privilèges que moi. C'est pourquoi je suis toujours tentée de me servir de ma carte pour les soigner ... Parfois ça marche ; parfois, ça ne marche pas. Mais on arrive toujours à gérer. On est les mêmes » Dame Z., cadre de banque (Togo). 5) « C'est vrai ! chacun ayant un dossier sur l'autre, tout le monde est obligé de se taire et le phénomène a tendance à être banalisé et à se propager aisément et impunément. » M. N., artisan (Sénégal). 6) « Bon...</p>	

Personne n'est totalement propre dans cette affaire hein ! Mais, quelles que soient les conditions de travail, nous devons être orthodoxes...c'est une question d'éducation et de conviction. », Dame B., aide-soignante (Bénin).

Au vu des formes, manifestations et causes des comportements étudiés, nous proposons un modèle explicatif desdites déviations.

Figure n° 2. Modèle explicatif des déviations comportementales (modèle HT-ED-CRM)



Le modèle ci-dessus vise à expliquer les déviations comportementales chez les acteurs impliqués dans les dispositifs nationaux de couverture du risque maladie. L'acteur (au centre) peut être amené à développer certains comportements déviants sous l'influence des enjeux en présence, de certains facteurs, de sa propre prédisposition et de sa volonté personnelle.³Ces déviations vont déclencher des mesures correctrices qui, si elles sont efficaces, contribueront à les contrôler, à les atténuer, à les réduire pour un fonctionnement harmonieux du dispositif.

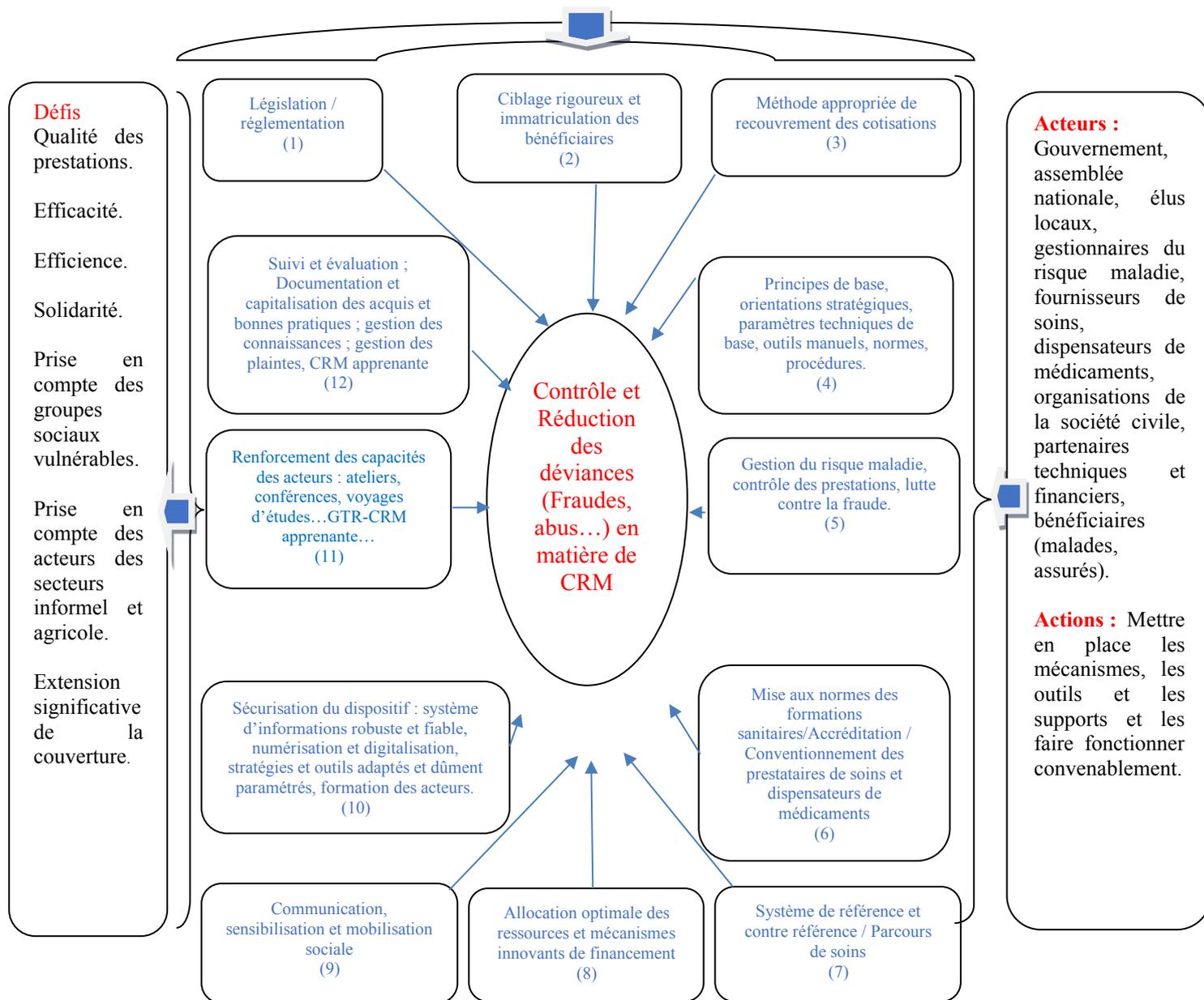
3.4. Les mesures correctrices des déviations comportementales

Douze séries de mesures se dégagent de nos travaux. En rapport avec ces mesures, nous proposons le modèle HT-CD-CRM pour le contrôle et la réduction des déviations étudiées. Ce modèle a quatre composantes : **la cible de la stratégie** (les comportements déviants, au centre du schéma) ; **les leviers de la stratégie** (pour atteindre cette cible, il faut agir sur 12 leviers qui l'entourent) ; **les acteurs clés de la stratégie** (agir sur ces douze leviers suppose la mobilisation d'un certain nombre d'acteurs qui mènent des actions - colonne de droite) ; **les défis à relever** (l'action sur les leviers doit permettre, grâce à un meilleur fonctionnement du dispositif, de contribuer à relever les défis majeurs évoqués dans la colonne de gauche).⁴

³ L'influence exercée par sa propre prédisposition, son éducation de base et sa volonté personnelle est tout aussi importante que les facteurs qui lui sont exogènes. C'est ce qui explique que les acteurs soumis aux mêmes influences ne développeront pas les mêmes comportements. Certains passeront à l'acte ; d'autres, non.

⁴ Dans chaque pays, ce modèle peut servir de base pour l'élaboration du plan d'actions de lutte contre les déviations comportementales dans le programme de couverture universelle du risque maladie. Ce processus doit impliquer, dans une synergie d'actions, tous les acteurs clés du dispositif précédemment cité.

Figure 3. Modèle de contrôle des déviants dans les programmes de CRM (Modèle HT-CD-CRM)
Leviers de contrôle et de réduction des déviants (1 à 12)



4. DISCUSSIONS

La conception et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de couverture universelle du risque maladie, comme levier important de la politique nationale et internationale, est reconnue par l'Organisation Mondiale de la Santé. En effet, pour l'OMS (2013), il est important de parvenir à la couverture sanitaire universelle parce que l'atteinte de cet objectif a des effets positifs pour la santé et présente des avantages économiques et politiques. Ce constat de l'institution onusienne confirme les résultats de nos travaux.

Le phénomène du mauvais accueil des patients, que nous avons mis en relief, met en jeu la « relation médecin-patient » qui représente l'un des maillons faibles du dispositif de prise en charge sanitaire dans la plupart des pays d'Afrique et même dans d'autres régions du monde. L'asymétrie d'information qui caractérise le marché de la santé crée une « relation d'agence » entre le médecin et le patient. Ce « rapport déséquilibré » devient préjudiciable pour le patient en présence d'un praticien peu soucieux du respect de la déontologie et peu attentionné à l'égard du patient. Le sujet préoccupe de plus en plus les autorités des Etats membres de l'UEMOA qui s'engagent dans la sensibilisation du personnel de santé⁵. Le phénomène a également été étudié par de nombreux auteurs (Jaunait, 2003 ; Domenighetti, 1986, 1994 ; Cresson, 2000 ; Vannotti, 2002) qui en ont élucidé les contours. Nous partageons les positions de ces auteurs relatives à la nécessité d'améliorer la posture du médecin et la circulation de l'information entre le praticien et le patient, de sorte à faire participer davantage le second au choix et à l'administration du traitement proposé par le premier. Pour Bismuth et al (2011) : « *la relation médecin/patient nécessite des compétences scientifiques et techniques (savoir et savoir-faire), mais aussi des compétences humaines et relationnelles (savoir-être) ...une bonne relation est un élément capital du contrat de soin...* ». Il en résulte que ces notions méritent d'être renforcées dans les programmes de formation de tous les acteurs intervenant dans le processus de prise en charge sanitaire des malades.

Le traitement discriminatoire des patients selon le mode de paiement des soins (moins d'attention aux patients assurés qu'aux particuliers à leurs frais, c'est-à-dire ceux qui paient leurs soins directement et sur fonds propres) soulève l'épineuse question du paiement direct des soins qui constitue l'une des principales barrières à l'accès aux soins en Afrique subsaharienne en raison de la faible capacité contributive des populations (Gilson et al, 2007). Largement abordé par l'OMS dans son rapport sur la santé dans le monde 2010, le paiement direct des soins est reconnu par les auteurs comme un phénomène qui favorise les dépenses catastrophiques de santé, limite l'utilisation des services de santé par les populations, accentue la paupérisation des ménages, accroît leur vulnérabilité et leur situation de précarité. Aussi, est-il démontré que l'abolition sélective du paiement direct en Afrique subsaharienne peut être une opportunité pour le renforcement du système de santé (Ridde et al, 2011). De nos jours, la quasi-totalité des experts est en faveur d'un renoncement au paiement direct des soins (Robert et Ridde 2012). Tout cela conforte notre analyse et nos suggestions.

⁵ Cf Intervention du Premier Ministre de Côte d'Ivoire au sujet de la « relation médecin-patient » à l'adresse du corps médical et des élèves de l'Institut National de Formation des Agents de Santé (INFAS) à l'occasion de l'inauguration du Centre Hospitalier Régional (CHR) réhabilité de Daloa, en juillet 2021.

Les prestations non justifiées ou fictives soulèvent la question de la demande induite de soins. Pour Rice (1983), « *la demande induite correspond à la mesure dans laquelle un médecin peut recommander et imposer une prestation de service médical différente de celle que le patient choisirait s'il détenait la même information que lui* ». ⁶Plusieurs études ont montré la relation qui existe d'une part, entre les demandes de soins induites et les revenus des médecins (Evans, 1974) et d'autre part, entre cette pratique et la hausse des coûts de la santé (Delattre et Dormont, 2000). Quant au non-respect des normes et protocoles de prise en charge des malades, il est observé au mépris des directives internationales en la matière (OMS, 2018), des règles déontologiques qui régissent les professions d'appartenance des praticiens et de l'usage des ordonnances de soins et des protocoles thérapeutiques ⁷.

Par ailleurs, des études réalisées dans le contexte africain d'une manière générale et précisément au Sénégal (Fall & Gueye, 2005) et au Bénin (Fourn et al, 2008), ont, l'une, relevé de nombreux cas de corruption chez les agents de santé et, l'autre, établi la relation entre la pratique de la Gouvernance des structures sanitaires et la qualité des soins. Leurs résultats sont corroborés par ceux d'une recherche effectuée par de Sardan, Bako & Moumouni (2007) au Bénin, au Niger et au Sénégal. Ces différents travaux confirment les résultats de notre recherche.

Quant aux cas de déviations, œuvres du consommateur de soins, il s'agit généralement d'une manifestation du risque moral ou hasard moral qui profite directement à l'assuré ou à une tierce personne (généralement un parent non assuré). Le terme « risque moral » ou « hasard moral » est utilisé, dans le secteur de la santé, pour désigner les situations où les personnes assurées ont tendance à consommer les services de santé beaucoup plus que les non assurés. Dès lors, elles ont des dépenses de santé plus importantes que les autres. Dans le domaine de l'assurance maladie, on parlera souvent de risque moral « *lorsque le risque supporté par l'assureur est aggravé par le comportement des personnes qu'il couvre* » (Bardey & al, 2003). Pour Arrow (1963), il s'agit là de la manifestation la plus naturelle de la présence d'une assurance santé qui permet à l'individu de solvabiliser une consommation de soins en cas de maladie. Le phénomène du risque moral entraîne, entre autres, une augmentation des volumes de prestations consommées par l'assuré et un accroissement du prix des biens et services. (Bardey & al, 2003).

L'autre point de discussion concerne la connivence entre deux ou plusieurs des acteurs-clés suivants : médecin, pharmacien, patient, assureur. S'interrogeant sur les motifs de la connivence médecin-patient, Soro (2004) se demande : « *comment comprendre qu'une personne ne souffrant d'aucune affection chronique ou grave se fasse régulièrement rembourser des frais médicaux élevés avec des justificatifs signés du médecin ?* » Et l'auteur

⁶ C'est le cas, par exemple, d'une hospitalisation prescrite dans le but d'améliorer le taux d'occupation des lits de l'hôpital, du recours à la césarienne comme mode de délivrance de la parturiente alors que tous les signaux sont favorables à un accouchement eutocique sans risque de complication et ce, en l'absence d'une demande expresse de la parturiente. C'est aussi le cas de la prescription d'actes de diagnostic (examens de laboratoire ou d'imagerie médicale) superflus.

⁷ Un ordonnance est un outil de travail qui permet à un agent de santé, face à une situation déterminée (plainte du malade), de prendre de façon reproductible une décision diagnostique, thérapeutique ou de référence. Il est destiné aux professionnels de santé paramédicaux (infirmiers, sage-femmes, techniciens de laboratoire, etc.) ; tandis que les protocoles thérapeutiques sont destinés à l'usage des médecins, des chirurgiens, des dentistes etc.

d'apporter lui-même des éléments de réponse en affirmant : « *L'objectif inavoué (de l'assuré) en l'espèce est soit d'obtenir des remboursements importants soit d'aider une connaissance malade* ».

Quant à l'ignorance par les bénéficiaires de leurs droits et devoirs, la résignation et la soumission des assurés qui en découlent ont fait l'objet de réflexion par certains auteurs dans divers domaines. Ainsi, dans un article intitulé : « *Apprendre sans (se) poser de questions, ou la nouvelle déviance de l'excès de soumission* », Maulini (2013) déclare : « *Aujourd'hui, tout le monde pose ou devrait poser des questions : le patient au médecin, le soldat au commandant, le citoyen au Président, le chrétien au Pape...* ». On peut alors se demander si les patients assurés devraient continuer à se résigner et à subir les dérives de toutes sortes des prestataires de soins.

S'agissant de la « légitimation sociale de la déviance », phénomène répandu dans la sous-région ouest africaine, elle soulève de vives préoccupations étant entendu qu'une telle réaction sociale s'inscrit à l'antipode du « contrôle social » qu'il soit formel ou informel. Pour Chekroun (2002, 2008), « *deux formes de contrôle social co-existent en effet et l'on distingue le contrôle social formel du contrôle social informel* ». Dans le cas d'espèce, la « légitimation sociale de la déviance », qui est une entorse au contrôle social informel, s'apparente à une forme d'approbation de l'acte déviant par une frange de la société. L'attitude des acteurs devant exercer le contrôle social s'explique par l'intérêt personnel qu'ils ont à s'abstenir de blâmer l'auteur de la déviance.

Les mesures que nous avons proposées et qui sont récapitulées plus haut dans la figure n°3 permettent de doter chaque dispositif de couverture du risque maladie de leviers pratiques pour la construction et la mise en œuvre d'un plan d'actions de réduction des déviations comportementales pour la pérennisation des programmes nationaux de couverture du risque maladie. Nos propositions, au regard des phénomènes auxquels elles permettent de remédier, sont, pour la plupart, conformes à la littérature académique. Ainsi, pouvons-nous remarquer : Hazard (1981) sur le risque moral et la sélection adverse ; Coady, Grosh et Hoddinott (2004) en ce qui concerne le ciblage des bénéficiaires des programmes sociaux ; Obrecht (2009) sur l'intérêt des référentiels dans une stratégie de réduction des déviations comportementales chez les prestataires de soins et Vancutsem (2011) pour ce qui est du système de référence et de contre référence.

Dans le même ordre d'idée, nous pouvons noter les réflexions de : Kerak & al (2007) sur la satisfaction client et l'amélioration de la qualité de service ; Reiter & Kuhlmann (2016), Polton (2004), Mills & al (1991), OCDE (2017) sur l'optimisation des dépenses dans les systèmes de santé ; Bricki & al (2014) et GP-FID (2009) sur les financements innovants ; Galland (2007), Therin (2020) et Lacour (2018) en ce qui concerne les stratégies de communication dans les établissements de santé et les programmes de couverture du risque maladie comme les mutuelles de santé et les régimes d'assurance maladie ; Caque (2018), Mouhdi (2018), Girault (2017) & Bidan (2019) sur les technologies de l'information et de la communication, la dématérialisation des procédures et la transition numérique ; Frimousse & Peretti (2019) et Meesen & Akhnif (2017) sur l'apprenance.

Notre proposition relative à l'informatisation, voire la digitalisation progressive du dispositif de couverture du risque maladie, semble faisable malgré la faible couverture des pays d'Afrique en infrastructures numériques. En effet, selon Bidan (2019), « *malgré et à cause de cette faiblesse de la couverture (60 à 70 % au maximum), il y a une forte agilité, une forte inventivité de l'entrepreneuriat numérique* ». Ce qui, selon l'auteur, incite à un certain optimisme en raison de l'augmentation de la couverture grâce au passage de la 2G à la 3G, voire la 4G.

Par ailleurs, le renforcement en continu des capacités des acteurs et le mécanisme d'une CRM apprenante que nous avons suggérés devraient permettre de développer aussi bien les capacités personnelles des acteurs que les capacités institutionnelles et organisationnelles des structures auxquelles ils appartiennent. En effet, Selon Frimousse & Peretti (2019), « *l'apprenance repose sur l'idée de l'apprentissage tout au long de la vie. L'apprenance rapproche la formation et le travail, jusqu'à les fusionner. L'organisation est ainsi appelée à devenir "apprenante", après avoir été souhaitée "qualifiante". Les individus comme le collectif sont invités à apprendre.* » De façon plus spécifique, Meesen & Akhnif (2017) estiment que, pour répondre aux nombreuses questions soulevées dans les États par l'agenda de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU), chaque pays doit se doter de capacités systémiques d'apprentissage.

Enfin, de nombreux « comportements contre normatifs » relevés au cours de nos travaux ont été évoqués par l'OMS, dans une publication faite en 2013 et intitulée « Plaidoyer pour la Couverture sanitaire universelle », comme faisant partie des 10 principales sources d'inefficience du système de santé⁸. Les raisons de ces pratiques, dénommées « motifs courants » par l'institution onusienne, ainsi que les « moyens d'y remédier » cadrent également avec les résultats de nos travaux. Bien que les fruits de notre recherche soient beaucoup plus variés et plus approfondis que les éléments évoqués dans la publication de l'OMS, la similitude avec certains de ces éléments dénote d'une part, de la pertinence de nos travaux et, d'autre part, des chances de voir nos résultats s'appliquer non seulement dans les pays concernés par l'étude, mais également dans d'autres États africains ou d'ailleurs confrontés aux mêmes défis en matière de couverture maladie universelle.

CONCLUSION

Cette étude vise à comprendre les facteurs explicatifs des comportements déviants dans la mise en œuvre de la couverture maladie universelle dans les États membres de l'UEMOA, afin de proposer des mesures pour réduire leur ampleur. Le travail réalisé conduit à mettre en évidence quatre résultats majeurs. **Le premier résultat** indique que les enjeux liés à la mise en

⁸ 1. Médicaments : sous-utilisation des génériques et prix trop élevés des médicaments. 2. Médicaments : utilisation de médicaments de qualité inférieure aux normes ou de contrefaçon. 3. Médicaments : utilisation abusive et inefficace. 4. Produits et services médico-sanitaires : surutilisation ou excès de matériel, d'investigations et de procédures. 5. Agents de santé : inadaptés ou coûteux, agents non motivés. 6. Services de soins de santé : admission et durée de séjour à l'hôpital inappropriée. 7. Services de soins de santé : taille de l'hôpital inadaptée (faible utilisation des infrastructures). 8. Services de soins de santé : erreurs médicales et qualité sous-optimale des soins. 9. Pertes nuisant au système de santé : gaspillage, corruption et fraude. 10. Interventions sanitaires : panachage inefficace/niveau de stratégies inadéquat.

œuvre d'un programme de couverture universelle du risque maladie sont d'ordre politique, économique, socioculturel et sanitaire. Ils sont présents tant au plan stratégique qu'au niveau opérationnel des dispositifs en cours dans les États. **Le deuxième résultat** montre que les déviations comportementales sont observables chez les différentes catégories d'acteurs impliqués dans les programmes de couverture maladie universelle et peuvent prendre des formes variées en fonction de l'acteur concerné. **Le troisième résultat** laisse comprendre que ces déviations comportementales s'expliquent par une multitude de facteurs allant des causes politiques aux causes socioculturelles en passant par les causes institutionnelles, économiques et organisationnelles. Elles sont également tributaires des enjeux en présence. **En quatrième lieu**, cette recherche met en exergue certaines actions pouvant contribuer à réduire les déviations constatées afin de maximiser l'efficacité d'un programme de couverture universelle du risque maladie.

Ces résultats se traduisent par deux types d'apports : des apports théoriques et méthodologiques et des apports managériaux. **Au plan théorique et méthodologique**, l'étude permet de proposer d'une part, l'organisation du dispositif de couverture du risque maladie en fonctions, mécanismes, supports et défis et d'autre part, un modèle pour expliquer les déviations comportementales dans les programmes de couverture universelle du risque maladie. Dénommé « Modèle HT-ED-CRM », cet outil établit la relation entre les enjeux en présence, les facteurs explicatifs, les prédispositions et les comportements déviants. **Au plan managérial**, les résultats de l'étude se traduisent par deux apports principaux. Le premier réside dans la proposition d'un modèle pour contrôler et réduire les déviations comportementales dans les programmes de couverture universelle du risque maladie, afin de garantir la durabilité et la pérennité desdits programmes. Dénommé « Modèle HT-CD-CRM », cet outil permet d'influencer les comportements déviants et de réduire leur ampleur. Le deuxième apport managérial de l'étude réside dans une triple proposition consistant en /

- (i) l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques sur la CRM,
- (ii) l'institutionnalisation d'une « CRM apprenante dans l'espace UEMOA » et
- (iii) la mise en place d'un mécanisme de gestion des connaissances sur la couverture du risque maladie dans l'Union.

Ce travail n'est cependant pas exempt de limites qui sont autant de voies de recherches futures. En **premier lieu**, cette recherche pourrait être complétée par une étude qui se focaliserait sur les manifestations et les facteurs explicatifs des déviations comportementales chez certaines catégories d'acteurs non prises en compte par notre travail, en l'occurrence les décideurs politico administratifs et les partenaires techniques et financiers. En **deuxième lieu**, il serait intéressant de réfléchir à la question de l'inclusion des programmes verticaux de soins de santé dans les recherches sur la couverture universelle du risque maladie en Afrique en général et dans l'espace UEMOA en particulier. Enfin, l'effet des comportements déviants sur la performance des programmes de couverture du risque maladie serait une piste féconde à explorer.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] ARROW, K. (1963). "Uncertainty and the welfare economics of medical care", AER n° 53.
- [2] AUERBACH, C. F. et SILVERSTEIN, L. B. (2003). « Qualitative data: an introduction to coding and analysis ». *New York University Press*. Books.google.com.
- [3] BARDEY, D., COUFFINHAL, A. et GRIGNON, N. (2003). « Efficacité et risque moral ex post en assurance maladie », *Revue française d'économie*, 18-2. pp.165-197.
- [4] BEAULIEU, P. et KALIKA, M. (2017), "Le Projet de thèse de DBA", coll. Business science institute, ed EMS.
- [5] BECKER, H. S. (2020), « Outsiders : Etudes de sociologie de la déviance », Nouvelle édition revue et augmentée, Ed. Métailié. 320 P.
- [6] BELAND, F. (1989). « Application d'une théorie de l'échange social à l'étude des liens entre les médecins et leur clientèle ». *Sciences sociales et santé*, 7(2), 67-89.
- [7] BIDAN, M. (2019). « Spécificités de l'économie numérique en Afrique », Elément vidéo, *Cerfi canal, Youtube*, 20 juin.
- [8] BISMUTH, S., STILLMUNKES, A., BONEL, S., BISMUTH, M. & POUTRAIN, J-C. (2011). « Formation initiale à la relation médecin/patient : Enquête auprès d'internes en médecine générale », Volume 7, n°8.
- [9] BRICKI, N. et BITHO, N. (2014). « Etude sur les mécanismes innovants de financement de la santé pour la couverture sanitaire universelle au Togo ». Rapport final. Oxford Policy Management; OMS, RT.
- [10] CABRI (2016). « Financement de la santé en Afrique », document d'orientation. www.cabri-sbo.org. 8 pages.
- [11] CAQUE, S. (2018). « Les incidences de la dématérialisation des procédures sur le service rendu aux usagers ». *Revue internationale de Droit des données et du numérique*, les éditions de LIMODEV, Vol. 4.
- [12] CARASSUS, D., FAVOREU, C., GARDEY, G. & MARIN, P. (2012). « La caractérisation et le management des déviations organisationnelles liées à la mise en œuvre d'une démarche de performance publique : application au contexte public local français », *revue Management international*, Volume 16, numéro 3, printemps 2012, p. 102-117, URI, <https://id.erudit.org/iderudit/1011420ar> adresse copiée une erreur s'est produite
- [13] CHECKROUN, P. (2002). « Le contrôle social : approches expérimentales des sanctions sociales négatives face à un comportement déviant. » Thèse, Lille, 262 pages.

- [14] CHECKROUN, P. (2008). « Le contrôle social : les réactions à la déviance et leurs déterminants. » *Revue électronique de Psychologie Sociale*, n°3, pp. 71-80.
- [15] CRESSON, G. (2000). « La confiance dans la relation médecin-patient ». Dans : Geneviève Cresson éd., *Les usagers du système de soins* (pp. 333-350). Rennes, France : *Presses de l'EHESP*. <https://doi.org/10.3917/ehesp.schwe.2000.01.0333>".
- [16] CROPANZANO, R., & MITCHELL, M. S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- [17] DEL NINNO, C. (2016). « Filets sociaux en Afrique : de nouvelles méthodes de ciblage pour atteindre les populations pauvres et vulnérables », *Africa can end poverty*, Banque mondiale ... blog.
- [18] DELATTRE, E. et DORMONT, B. (2000). « Induction de la demande de soins par les médecins libéraux français : Étude micro-économétrique sur données de panel » [article], *Économie & prévision*. 142 p. 137-161.
- [19] DENIS, C et al. (2013). « Le contrôle social ». In *Individu et société*. 5e éd., Montréal : Chenelière Éducation, pp.171-180.
- [20] DOMENIGHETTI, G. (1994). « Marché sanitaire : ignorance ou adéquation ? » *Réalités sociales*, Lausanne.
- [21] DOMENIGHETTI, G. (1986). « Le médecin en tant que créateur de la demande ou le problème de la demande induite. » dans GILLIAND, P. (éd). *Les défis de la santé. Les coûts et l'assurance*. Editions Réalités sociales, Lausanne, pp. 167-187.
- [22] EVANS, R. (1974). « Supplier-Induced Demand: Some empirical evidence and implementations" in PERLMAN M. "*The economics of health and medical care*", wiley and sons.
- [23] FALL, A. S. et GUEYE, B. (2005). « Gouvernance et corruption dans le système de santé au Sénégal, Rapport Final », Forum civil (section sénégalaise de transparency international), Centre de Recherche pour le Développement International – CRDI (Bureau pour l'Afrique de l'Ouest), 152 pages.
- [24] FOURN, L., BODEA, G., MEDJIGBODO, R. et TCHIBOZO, H. (2008). « Influence de la pratique de la bonne gouvernance sur la qualité des soins maternels au Bénin », *Sciences et Médecine, Revue CAMES-Série A*, 2008, vol.06.
- [25] FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J-M. (2019). « L'apprenance au service de la performance », Coll ASMP, Ed EMS.
- [26] GALAND, B. (2007). « Guide d'aide à l'établissement de plans de communication par les mutuelles ou leurs organismes d'appui », CIDR, publication UNGANA 662.

- [27] GILSON, L., LEHMANN, U. & SCHNEIDER, H. (2017). "Practicing governance towards equity in health systems: LMIC perspectives and experience". *Int J Equity Health* **16**, 171 (2017). <https://doi.org/10.1186/s12939-017-0665-0>.
- [28] GIRAULT, Y. (2017). « La dématérialisation au service de la performance de l'administration » Dans *Gestion et Finances Publiques* (N° 6), pp. 81-83.
- [29] GP-FID. (2009). « Qu'est-ce qu'un financement innovant ». www.groupepilote.org, consulté le 24 juin 2021.
- [30] JAUNAIT, A. (2003). « Comment peut-on être paternaliste ? Confiance et consentement dans la relation médecin-patient ». *Raisons politiques*, 3(3), 59-79. <https://doi.org/10.3917/rai.011.0059>.
- [31] KERAK, A., MASSAOUI, A., IMLAHI A. et BARRIJAL, S. (2007). « Étude de satisfaction des clients d'un organisme gestionnaire d'assurance maladie ». *Assurance et gestion des risques*, vol. 75, Oct 2007, pp. 391-408.
- [32] LACOUR, L. (2018). « Chapitre 4. La communication ». Dans LOUAZEL, M. Éd., *Le management en santé : Gestion et conduite des organisations de santé*, Rennes, France : *Presses de l'EHESP*, pp. 471-491. <https://doi.org/10.3917/ehesp.louaz.2018.01.0471>.
- [33] de LARMINAT, X. (2017). « Sociologie de la déviance : des théories du passage à l'acte à la déviance comme processus », *Ressources en Sciences Economiques et Sociales – RSES*.
- [34] LEMERT, E. (1967). "Human deviance, Social Problem and Social Control", Prentice Hall.
- [35] MARTIN, G. & TRUONG, F. (2015), « Nouveaux regards sur la déviance » dans *Idées économiques et sociales*, 3 (n°181), p 4 – 7.
- [36] MAULINI, O. (2013). « Apprendre sans (se) poser de question, ou la nouvelle déviance de l'excès de soumission », *Éducateur*, dossier « Le pouvoir des silences », 5, pp. 5-8.
- [37] MAUSS, M. (2007). « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, PUF, coll. Quadrige Grands textes, 2007, 248 p., EAN : 9782130554998.
- [38] MEESEN, B. & EL AKHNIF, H. (2017). « Votre système CSU » est-il un système apprenant ? *Financing health in Africa - le blog*, 2 juillet.
- [39] MOUGEOT, M. (1986). « Régulation des dépenses de santé et décentralisation des décisions », *Revue d'économie politique*, Vol. 96, No. 4 (juillet-août 1986), pp. 359-383 (25 pages), Éditions Dalloz.
- [40] MOUHDI, H. (2018). « L'apport d'un système d'information intégré à la couverture médicale de base, cas du Maroc. », Thèse de doctorat. Centre d'études doctorale des sciences de la vie et de la santé - CEDoc-SVS.

- [41] OBRECHT, O. (2009). « Les recommandations de bonne pratique ». Dans : Pierre-Louis Bras éd., *Traité d'économie et de gestion de la santé* (pp. 286-295). Paris, Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.bras.2009.01.286>".
- [42] OGIEN, A. (2012). « Sociologie de la déviance », PUF.
- [43] OIT. (2017). « Rapport mondial sur la protection sociale 2017-2019 : Protection sociale universelle pour atteindre les objectifs de développement durable », 1ère édition 468 P.
- [44] OMS (2019). « Couverture sanitaire universelle ». www.who.int .
- [45] OMS (2013). « Plaidoyer pour la couverture sanitaire universelle », www.who.int, 44 pages, consulté le 17/07/2021.
- [46] OMS (2018). « Guide technique pour la prise en charge des maladies cardiovasculaires dans le cadre des soins de santé primaires, Protocoles thérapeutiques basés sur des données factuelles » WHO/NMH/NVI/18.2, 42 pages.
- [47] OMS., UE (2015). « Système de financement de la santé au Togo : Revue et analyse du système », Comité National de Promotion de la Protection Sociale, Rapport final.
- [48] PESQUEUX, Y. (2006). Le « nouveau management public » (ou New Public Management).
- [49] PESQUEUX, Y., & TRIBOULOIS, B. (2004). « La dérive organisationnelle », Collection dynamiques d'entreprises, 194 p.
- [50] POLTON, D. (2004). « Décentralisation des systèmes de santé : un éclairage international ». *Revue française des affaires sociales*, 267-299. <https://doi.org/10.3917/rfas.044.0267>.
- [51] REITER, R. et KUHLMANN, S. (2016). « La décentralisation du système de protection sociale français : entre « Big Bang » et « débrouillardise ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2(2), 269-287. <https://doi.org/10.3917/risa.822.0269>.
- [52] RICE, T. (1983), « The Impact of Changing Medicare Reimbursement Rates on Physician-Induced Demand », *Medical Care*, 21 (8), p. 803-815.
- [53] RIDDE, V., MEESEN, B. & KOUANDA, S. (2011). « L'abolition sélective du paiement direct en Afrique subsaharienne : une opportunité pour le renforcement des systèmes de santé ? » *Santé Publique*, 1(1), 61-67. <https://doi.org/10.3917/spub.111.0061>.
- [54] ROBERT, E. & RIDDE, V. (2012). « Les paiements directs des soins dans les pays à faible et moyen revenu ne font plus l'unanimité au sein de la communauté internationale ». Université du Québec à Montréal, Centre interdisciplinaire de recherche en développement international

et société (CIRDIS), Montréal, Québec, Canada, *les Cahiers du CIRDIS*, collection recherche, 33 p.

[55] ROBERT, P. (2016), « Contrôle social », dans *Encyclopædia Universalis* [en ligne : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/controle-social/>], consulté le 27 février.

[56] ROSS, E. A. (1901). "Social Control. A Survey on the Foundations of Order," New York de SARDAN, O., BAKO-ARIFARI, N. & MOUMOUNI, A. (2007). « La corruption dans le domaine de la santé. » Dans BLUNDO, G (éd.), État et corruption en Afrique : Une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers (Benin, Niger, Sénégal) (pp. 225-247). Paris: Karthala. <https://doi.org/10.3917/kart.blund.2007.01.0225>"

[57] SOLIDARITE MONDIALE (2016). « La Santé, une marchandise ? les dangers d'une commercialisation des soins de santé », Dossier de campagne-Droit à la santé, www.protectionsociale.be, 51 pages.

[58] SORO, D. (2004). « La Fraude en assurance maladie : Diagnostic et Thérapeutique », Institut National Polytechnique de Yamoussoukro (Côte d'Ivoire), Mémoire du Diplôme d'Ingénieur des Hautes Études en Assurances 2004.

[59] TCHANKAM, J., NDOUME ESSINGONE, H. & TCHAGANG, E. (2020). Chapitre 14. Portée et limites de la recherche qualitative. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 165-174). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0165>

[60] THERIN, F. (2020). "L'Assurance Maladie lance le guide de la communication.

[61] VANCUSTEM, I. (2011). « Analyse du système de référence et contre référence dans la région des Savanes au nord-Togo. » Rapport de stage à 3ASC Louvain Développement. Association d'appui aux activités de santé communautaire.

[62] VANNOTTI, M. (2002). « L'empathie dans la relation médecin – patient ». *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 2(2), 213-237. <https://doi.org/10.3917/ctf.029.0213>.